



EKONOMIHÖGSKOLAN
LUNDS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats
Juni 2007

Varumärkesstrategiers betydelse i kampen om hyllplats

- En Studie av Dryckesmarknaden

Författare

Charlotte Cronberg
Johanna Jönsson
Anna-Carolina Wiklund

Handledare
Lars Carlman

Förord

Inledningsvis vill vi ta tillfället i akt att tacka samtliga personer som hjälpt oss under uppsatsens gång. Ett stort tack vill vi rikta till alla respondenter som ägnat tid och tanke samt har varit ovärderliga och avgörande för genomförandet av vår uppsats.

Vi vill i detta sammanhang även tacka vår handledare, Lars Carlman, för värdefulla synpunkter och goda råd.

Lund den 31:e maj 2007

Charlotte Cronberg	Johanna Jönsson	Anna-Carolina Wiklund
charlotte_cronberg@hotmail.com	johanna_jons@hotmail.com	anna_c_w@hotmail.com

Inledande sammanfattning

Uppsatsens titel:	Varumärkesstrategiers betydelse i kampen om hyllplats - En studie av dryckesmarknaden
Författare:	Charlotte Cronberg, Johanna Jönsson, Anna-Carolina Wiklund
Handledare:	Lars Carlman
Ämne/kurs:	Magisteruppsats, FEK591, Marknadsföring, 10 poäng (15 ECTS)
Seminariedatum:	5 juni 2007
Fem nyckelord:	Dagligvaruhandel, Detaljister, Dryckesmarknad, Varumärkesportfölj och Varumärkesstrategi
Syfte:	Denna magisteruppsats har för avsikt att öka kunskapen kring de varumärkesstrategier som brukas i varumärkesportföljer. Vidare vill vi undersöka om varumärkesstrategier är ett fungerande verktyg i den rationaliserings- samt effektiviseringsprocess som råder inom dagligvaruhandeln.
Metod:	En kvalitativ fallstudie med abduktiv forskningsansats har genomförts i denna uppsats. Semistrukturerade intervjuer har gjorts och analyserats genom grundad teori.
Teoretiskt perspektiv:	Det teoretiska perspektivet grundar sig på varumärkesportföljsteori som byggs på av varumärkeshierarki i syfte att belysa de valda varumärkesstrategierna. Vidare har vi valt att använda oss av Laforet och Sanders hierarkimodell. Vi har även kompletterat denna med ytterligare varumärkesteori angående varumärkesstrategier, för att få en så komplett helhetsbild som möjligt.
Empiri:	Åtta kvalitativa intervjuer har genomförts med dryckesansvariga på ICA, Coop samt Axfoods butiker i Lund och Helsingborg. Vidare har tre dryckesansvariga på centralnivå intervjuats på respektive företag.
Slutsats:	Vår undersökning har visat att varumärkesstrategier har en stor betydelse i den eskalerande konkurrensen om hyllplats. Detta har vi funnit då det är av stor vikt

hur en varumärkesägare positionerar sina olika produkter och varumärken i sin portfölj. Vi ser att varumärkesägare inom dryckesmarknaden lättare kan komma in med produkter i hyllan som är positionerade på Corporate Dominant nivå. Vidare ser vi att en av de mest effektiva strategierna för att komma in i hyllan, är att utveckla nya varianter av de redan existerande produkterna genom Line Extensions. Då detaljisterna vill tillföra sitt sortiment något nytt krävs det även produktutveckling av nya mer innovativa produkter. Viktigt att betona är att vi ser det som nästintill omöjligt att komma in på dagligvaruhandelns hyllor om produkten inte har ett känt varumärke bakom sig. Det hjälper således inte enbart att produkten är innovativ eller särskiljande. Vi ser därför att det kan vara effektivt att ta sig in i hyllan genom att använda sig av en Endorsed Brand strategi tillsammans med ett Corporate- eller ett House Brand.

Abstract

- Title:** The Meaning of Branding Strategies in the Battle of the Shelves
-A Study of the Beverage Market
- Authors:** Charlotte Cronberg, Johanna Jönsson,
Anna-Carolina Wiklund
- Advisor:** Lars Carlman
- Course:** Masters Thesis in Business Administration, FEK591,
Marketing, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Seminar date:** 5th of June 2007
- Keywords:** Grocery Market, Distributers, Beverage Market, Brand Portfolio and Branding Strategy
- Purpose:** This Master Thesis means to expand the knowledge of branding strategies which are used in Brand Portfolios. Hence, we will investigate whether Branding Strategies are working as a tool in the current rationalizing process in the food industry.
- Methodology:** A qualitative case study with an abductive method has been completed in this thesis. Semi-structured interviews have been analyzed through grounded theory.
- Theoretical Perspectives:** The theoretical perspective has been based on brand portfolio theory which has been further developed by adding brand hierarchy to present the chosen brand strategies. Furthermore, we have chosen to use Laforet and Sanders hierarchy model. We have also complemented that model with other branding strategies, to attain an overall picture of the strategies.
- Empirical Foundation:** Eight qualitative interviews have been conducted with the employee in charge of beverages at ICA, Coop and Axfoods grocery shops in Lund and Helsingborg. Furthermore three executives, from these companies, in charge of beverages have been interviewed.
- Conclusion:** Our investigation has shown that branding strategies matter in the accelerating competition of shelf space. This because it is of great matter how an owner of brands positions the products and brands in the brand portfolio. Brand owners on the beverage market can

more easily enter the shelf if the products are positioned at the Corporate Dominant level. Furthermore, we find that the most efficient strategies to enter the shelf, are to develop new variants of already existing products, through Line Extensions. The brand owners are also required to develop more innovative and differentiated products, since the distributors want to broaden their range of products. It is also important to emphasize that it is almost impossible to enter the shelf if the product does not have a known brand supporting it. Thus it is not enough to have an innovative or differentiated product. Hence, we found that it can be efficient to use the Endorsed Brand Strategy combined with a Corporate or House Brand Strategy.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Syfte	7
1.5 Disposition.....	8
2. Metod	9
2.1 Fallstudie Design	9
2.1 Kvalitativ metod	10
2.3 Insamling och Bearbetning av Data.....	11
2.3.1 Sekundärdata.....	11
2.3.2 Primärdata.....	12
2.3.2.1 Val av respondenter	12
2.3.2.2 Intervju Metod	13
2.4 Analytisk teori.....	15
2.5 Studiens Trovärdighet.....	16
2.5.1 Generaliserbarhet	16
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Varumärkesportfölj	18
3.2 Varumärkesarkitektur och struktur	19
3.3 Varumärkeshierarki och varumärkesstrategi	20
3.3.1 Corporate Dominant	21
3.3.1.1 Corporate Brand Strategi	22
3.3.1.2 House Brand Strategi	22
3.3.2 Mixed Brands.....	23
3.3.2.1 Dual Brand Strategi	23
3.3.2.2 Endorsed Brand Strategi	24
3.3.3 Brand Dominant.....	25
3.3.3.1 Mono Brand Strategi.....	26
3.3.3.2 Furtive Brand Strategi.....	26
3.4 Line Extensions.....	26

3.5 Teorins användning.....	28
4. Empiri.....	29
4.1 Företagspresentation	29
4.1.1 ICA Sverige AB.....	29
4.1.2 Coop Sverige.....	30
4.1.3 Axfood AB.....	30
4.2 Dryckesansvariga på butiksnivå	31
4.2.1. Tommy Olsson på ICA Söderlivs, Lund	31
4.2.2. Andreas Olsson på ICA Malmborgs, Lund	31
4.2.3 Jan Åkesson på ICA Maxi, Helsingborg	31
4.2.4 Jonas Månsson på Coop Nära, Lund	32
4.2.5 Lutfi Maliki på Coop Konsum, Lund	32
4.2.6 Alexander Åhman på Coop Extra, Helsingborg	32
4.2.7 Susanne Brandström på Hemköp, Helsingborg.....	32
4.2.8 Christoffer Linder på Willys, Helsingborg	32
4.3 Kategoriansvariga för drycker på central nivå.....	33
4.3.1 Mats Hvalgren på ICA Sverige AB	33
4.3.2 Ulf Johansson på Coop Sverige	33
4.3.3 Kerstin Kellström på Axfood AB	33
4.4 Respondenternas svar på butiksnivå.....	34
4.4.1 Varumärkets betydelse.....	34
4.4.2 Urval av sortiment	35
4.4.3 Corporate Dominant	37
4.4.4 Mixed Brands.....	38
4.4.5 Brand Dominant.....	40
4.4.6 Line Extensions.....	40
4.5 Respondenternas svar på central nivå.....	42
4.5.1 Varumärkets betydelse.....	42
4.5.2 Urval av sortiment	43
4.5.3 Leverantörers sammansättning av varumärken	44
4.5.4 Corporate Dominant	45
4.5.5 Mixed Brands.....	45
4.5.6 Brand Dominant.....	46

4.5.6 Line Extensions.....	47
5. <i>Analys</i>	48
5.1 Varumärkets betydelse samt urval av sortiment i varumärkesportföljer	48
5.2 Corporate Dominant	51
5.3 Mixed Brands.....	53
5.4 Brand Dominant.....	55
5.5 Line Extensions.....	56
6. <i>Slutsats</i>.....	59
6.1 Teoretiskt bidrag	59
6.2 Praktiskt Bidrag	62
6.3 Förslag till Vidare Forskning.....	63
7. <i>Källförteckning</i>	65
7.1 Böcker	65
7.2 Artiklar.....	66
7.3 Muntliga källor	67
7.3.1 Intervju på central nivå	67
7.3.2 Intervjuer på butiksnivå	67
7.4 Elektroniska källor	68
7.5 Rapporter	68

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det valda ämnet samt en redogörelse till varför detta ämne är intressant att studera. Vidare följer en problemdiskussion där tidigare forskning kring ämnet belyses, samt uppsatsens relevans säkras. Detta mynnar sedan ut i problemformulering samt uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Fokus på lågprisvaror inom dagligvaruhandeln, har medverkat till att de stora livsmedelsaktörerna har rationaliserat och effektiviserat sina verksamheter och därmed satt större press på leverantörerna.¹ Exempelvis skriver Mellqvist och Hellblom (2007) i en artikel publicerad av Dagens Industri, att ICA kräver noggranna redovisningar av sina underleverantörers utgifter, för att kunna hålla nere sina kostnader. Detta resulterade i en livlig debatt i februari i år. I samma artikel, anges också att ICAs egenmärkta varor produceras hos leverantörerna och dessa är snarlika leverantörernas egna märkesvaror². Vidare ökar detta pressen på konkurrensen eftersom produkter som bär ICAs namn är 10-15 procent billigare än leverantörernas, trots en jämbördig kvalitet. Denna prispress från detaljisterna³ leder till att det blir svårare för leverantörer att behålla eller ta större marknadsandelar. Konkurrensen om hyllplatser i livsmedelsbutiken har därmed blivit allt hårdare.

Den svenska matmarknaden domineras av tre stora block, där ICA utgör cirka 50 procent av marknaden medan Coop och Axfood står för vardera cirka 20 procent

¹ Konkurrenssituationen inom dagligvaruhandeln har förändrats avsevärt. Detta sedan detaljisterna intagit marknaden med egenmärkta varor.

² Leverantörer, kommer genomgående i uppsatsen, att användas som ett samlingsbegrepp för producenter som producerar märkesvaror till dagligvaruhandeln. Detta för att skilja leverantörer från de som även producerar egenmärkta varor till dagligvaruhandeln.

³ En detaljist är den aktör som agerar inom detaljhandeln och fungerar som ett vidare led till att sälja produkter som tillverkats av andra (NE, 2007-05-21). Vidare beskriver vi detaljisterna ICA, Coop samt Axfood i uppsatsen.

(Mellqvist och Hellblom, 2007). I och med deras storlek innehar de en stark förhandlingsposition och kan därmed göra det svårt för nya leverantörsmärkta varor som står inför marknadsintroduktion. Dessutom finns det oftast flera leverantörer som erbjuder snarlika produkter, under olika varumärken och alla vill få plats. En undersökning gjord av Handelns Utredningsinstitut år 2004, publicerad i Svenska Dagbladet, visade att det då fanns en konkurrens mellan egenmärkta- och leverantörsmärkta varor i 81,5 procent av varugrupperna (Wahlberg, 2005). Vidare stod försäljningen för de egenmärkta varorna för 14,8 procent samma år. I en mer aktuell undersökning, gjord av Market Research GfK Sverige år 2006, uppgår försäljningen för egenmärkta varor till 16,8 procent (www.avanza.se). Enligt samma undersökning, står Axfoods andel egenmärkta varor för 21,3 procent av försäljningen och ICAs andel låg på 15,9 procent. Samma år, hade Coop en försäljning på 13,7 procent av egenmärkta varor, enligt Sundén (www.e24.se). I en artikel i Dagens Nyheter, uttalade sig ICAs inköpschef, Jonas Rydberg, om andelen egenmärkta varor och sade att de skulle utgöra mellan 20 och 30 procent av försäljningen år 2010 (Gripenberg, 2005). Enligt samma artikel, ligger Axfoods prognos för egenmärkta varor på 25 procent av försäljningen i slutet av år 2007. Detta påvisar att den rådande situationen på marknaden kommer att eskalera, de kommande åren, och leverantörerna kommer att få det ännu besvärligare att bibehålla och utveckla sina positioner.

Konkurrensen som de egenmärkta varorna bidrar till, innebär att varumärkesägare måste effektivisera sin varumärkesportfölj, som ofta innehåller många olika varumärken inom samma kategorigrupp. Ju fler varumärken en varumärkesägare har i sin portfölj, inom samma kategori, desto svårare blir det för dem att få plats med alla på hyllan, särskilt när de måste konkurrera med de egenmärkta varorna. Varumärkesägaren bör då satsa och fokusera på ett färre antal lönsamma varumärken, enligt Kapferer (2004). Han menar även att om en varumärkesägare eller en marknad erbjuder för många identiska eller snarlika produkter, kan detta skapa förvirring hos konsumenten. Redan innan de egenmärkta varornas genombrott på marknaden, hade varumärkesägare problem med alltför stora varumärkesportföljer. Under 60- och 70-talet utvecklades en stor mängd varumärken och den dåvarande trenden var, för varumärkesägaren, att samla så

många varumärken som möjligt i en portfölj, enligt Kapferer (1998). Detta ledde ofta till alltför stora varumärkesportföljer och att det fanns för många val i hyllan för konsumenterna. När varumärkesägarna insåg att det inte var en idealisk situation, vände trenden mot effektivisering och fokusering av varumärkesportföljer.

Enligt Kapferer (2004), finns det fler skäl till varför varumärkesägare väljer att minska sin varumärkesportfölj. En orsak är att det är i det närmaste omöjligt att, inom detaljmarknaden, använda sig av ett flertal olika varumärken⁴ på produkter som är nästintill identiska. Kapferer (2004) menar att konsekvensen av detta är att varumärkesägare enbart väljer att marknadsföra och ha kvar ett fåtal varumärken, medan resterande försvinner från marknaden. Trots att konkurrensen är hård på marknaden menar han att det är konsumenten som slutligen medverkar till det avgörande beslutet om att minska varumärkesportföljen. Vidare menar han att konsumenter blir förvirrade av alla dessa varumärken, som finns på marknaden och att en varumärkesägare indirekt bedrar konsumenten genom att sälja två nästintill identiska produkter, under två olika varumärken.

Den rådande rationaliserings- och effektiviseringsprocessen inom dagligvaruhandeln samt detaljisternas egenmärkta varors intåg på marknaden, har redan lett till att leverantörerna måste se över sin varumärkesportfölj. Därmed bör de effektivisera användningen av strategier för att behålla och utveckla sin plats på hyllan.

1.2 Problemdiskussion

Detaljisternas egenmärkta varor har trappat upp konkurrensen om hyllplats i dagligvaruhandeln. Dessa produkters lägre inköpspris samt deras allt högre marknadsandel, utgör ett stort hot mot leverantörsmärkta varor. Vidare innebär det lägre inköpspriset att dagligvaruhandeln får en större marginal på de egenmärkta

⁴ Med varumärken menar Kapferer leverantörsmärkta varor. Denna definition av varumärke är något som vi genomgående kommer att använda oss av i uppsatsen. Vidare inbegriper denna definition inte de egenmärkta varorna.

varorna. I sin tur resulterar detta i att dagligvaruhandeln prioriterar dessa, i kampen om hyllplatsen.

För leverantörer är det av stor vikt att få en attraktiv plats på butikshyllan, så att produkterna exponeras för så många konsumenter som möjligt. I Konsumentverkets rapport (2005:1), *Konkurrensen i Sverige 2005*, skrevs det att hyllplatsen påverkas av hur väl varumärket säljer samt vilken vinst varumärket ger detaljisterna. Med andra ord, ju bättre marginal detaljisten får på produkten, ju mer och bättre hyllplats får denna. Vidare stödjer Bengtsson et al. (2004) detta argument, då deras undersökning kommit fram till att hög lönsamhet är den vanligaste hyllplaceringsstrategin. Ett exempel på en hyllplaceringsstrategi, som framkommit från deras undersökning, är att butikschefer taktiskt placerar ut egenmärkta varor till höger om märkesledaren. Detta görs för att kunden skall kunna se det prisvärda alternativet, till den lite dyrare märkesledaren. Lönsamhet och marginal är inte det enda som påverkar vilken plats ett varumärke får i hyllan. En rapport, gjord av Nordic Competition Authorities (2005), menar att olika former av betalnings- samt bonusstrategier är de mest förekommande från leverantörerna, i kampen om hyllplats, i dagligvaruhandeln. Vidare använder dagligvaruhandeln sig ofta av planogram⁵, som även dem, påverkar produkters hyllplacering, enligt Barry (1990). Detaljisterna använder sig därmed av planogram, då det reducerar den tid som det annars skulle ta, att på egen hand strukturera produkterna på hyllorna.

Som ovan nämnts finns det mycket skrivet kring hyllplaceringsstrategier, det vill säga vad som avgör vilken plats produkten får i hyllan. Det är därför inte helt enkelt att åstadkomma någon nyskapande teoribildningen på detta område. Något som vidare förefaller sig intressant, blir därmed att ta ett steg bakåt, och se vad som avgör vilka produkter som får komma in i hyllan. De varumärkesstrategier, som varumärkesägare använder sig av i sina varumärkesportföljer, skulle kunna ha för avsikt att påverka hyllplatsen. Som tidigare anförts, menar Kapferer (2004), att varumärkesägare bör satsa och fokusera på ett mindre antal varumärken, som

⁵ Planogram är en beskrivning på hur varorna, kan eller ska, placeras i butikshyllorna. Planogrammen utfärdas oftast av centrala funktioner inom organisationen. (Barry, 1990)

alla är lönsamma, då för många identiska eller snarlika produkter kan skapa förvirring hos konsumenten. Unilever är ett exempel på en varumärkesägare som har omstrukturerat och effektiviserat sin varumärkesportfölj, då de har skurit ner sina varumärken från 1600 till 400 (Pierce et al., 2002). Detta gjorde de då en insikt om att mer än 90 procent av vinsten kom från dessa 400 varumärken. Laforet och Saunders (1994) menar att varumärkesportföljerna vidare har blivit mer komplexa, då varumärkesägare använder sig mer av *Brand Extensions* och *Umbrella Brands*, i den rådande konkurrensen på marknaden. Detta är två olika varumärkesstrategier för hantering av varumärkesportföljer. Strategierna kan också användas vid introduktion av nya produkter. Laforet och Saunders (1994) anser att det finns skillnader i hur olika varumärkesägare hanterar sina varumärkesportföljer, trots att dessa varumärkesägare befinner sig på samma marknad. De genomförde en studie, år 1994, som undersökte tjugo varumärken från vardera tjugo olika leverantörer i livsmedelsindustrin. Där kartlade de hur varumärkesstrategierna i deras varumärkesportföljer ser ut. Ett decennium senare genomförs en ny studie av Laforet och Saunders (2007), om varumärkesstrategier i varumärkesportföljer och hur de har förändrats mellan åren 1994 och 2004. Undersökningen kom fram till att varumärkesstrategier var mer komplexa år 2004 än år 1994. Varumärkesägare har gått från att i stor utsträckning använda sig av företagsnamnet på sina produkter, till en ökad användning av individuella varumärken, vilka ibland kombineras med andra varumärkesnamn. Ett exempel på detta är varumärkesägaren Mars. De använder sitt Bounty varumärke som en smaksättare till deras Bisc & Bounty cookies, där Bounty associeras med kokosnötsmak. Enligt Laforet och Saunders (2007), krävs det att varumärkesstrategier är anpassade till rådande konkurrenssituation, så att leverantörerna ska kunna behålla eller öka sina andelar på marknaden. Ett exempel på en sådan strategi skulle kunna vara Carlsbergs sammanslagning av sina två varumärken, Ramlösa och Vichy Nouveau, vilket gjordes för att kunna erbjuda ett gemensamt vattensortiment under ett varumärke istället för två (Capuder, 2007).

Det finns även omfattande teoribildning om varumärkesportföljer samt varumärkesstrategier som fokuserar på hur varumärken är positionerade och

uppbyggda. Vidare kan vi konstatera att det finns mycket som kan påverka konkurrensen kring hyllplatsen. Vi har emellertid inte sett någon forskning som kombinerar varumärkesstrategier med kampen om hyllplats, således har denna kombination inte utvecklats teoretiskt. Det vi därmed ser som intressant, är huruvida varumärkesstrategier har någon betydelse i kampen om hyllplats och vilken denna betydelse i så fall är. Kan varumärket och varumärkesstrategin ha en inverkan på kampen om hyllplats? Om så är fallet, vilka varumärkesstrategier är de mest lämpliga? Varumärkesstrategiernas betydelse måste således utredas, då konkurrensen mellan leverantörsmärkta- och egenmärkta varor hårdnar för varje år. Betydelsen av varumärkesstrategi ökar och vi ser att det är viktigt för leverantörer att få en bättre insikt i hur de olika varumärkesstrategierna påverkar kampen om hyllplats idag. Genom att studera detta område kan vi ge leverantörerna möjlighet att arbeta med sin varumärkesportfölj på ett bättre sätt och därmed kunna stå sig bättre i konkurrensen med detaljisternas egenmärkta varor. Vidare kan vi även ge en rekommendation om vilken eller vilka varumärkesstrategier som är optimala för att erövra en plats på butikshyllan. Detta då de på ett bättre sätt ska kunna arbeta med sin varumärkesportfölj och därmed kunna effektivisera konkurrensen med detaljisternas egenmärkta varor. För att undersökningen ska vara så relevant som möjligt, ser vi problemställningen från detaljisternas perspektiv, då det är de som avgör vilka produkter som får komma in i hyllan. Leverantörerna, som är den huvudsakliga målgruppen för denna undersökning, får således relevant information angående brukandet av varumärkesstrategier.

1.3 Problemformulering

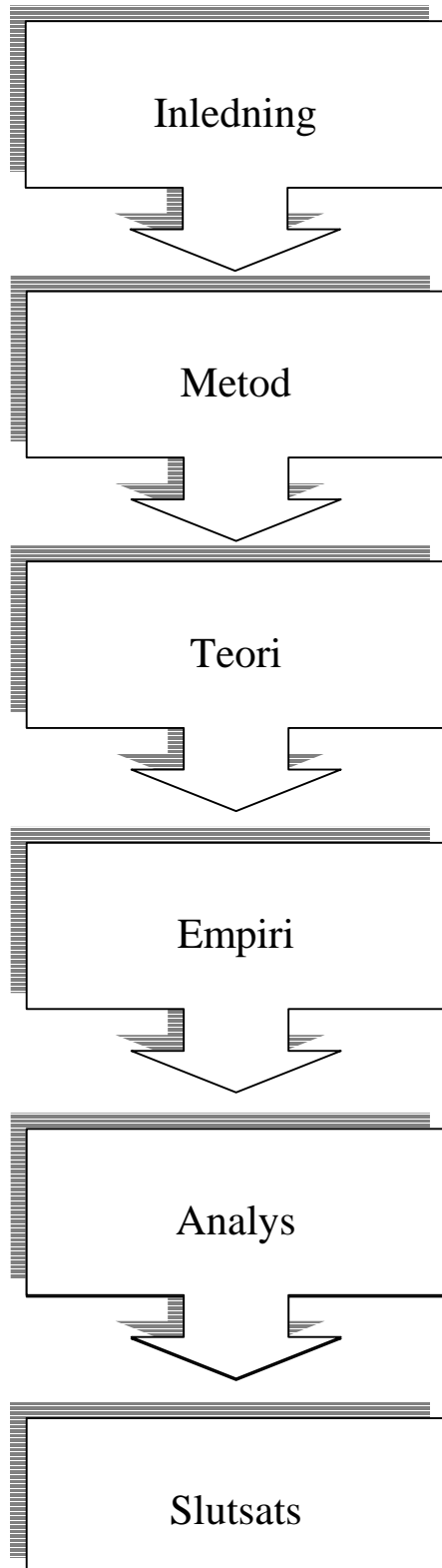
Utifrån den rådande rationaliserings- och effektiviseringsprocess i dagligvaruhandeln, vill vi få insikt om:

Vilken betydelse har varumärkesstrategier för leverantörsmärkta varor i den eskalerande konkurrensen om hyllplats?

1.4 Syfte

Denna magisteruppsats har för avsikt att öka kunskapen kring de varumärkesstrategier som brukas i varumärkesportföljer. Vidare vill vi undersöka, huruvida varumärkesstrategier är ett fungerande verktyg för leverantörer i den rationaliserings- och effektiviseringsprocess som råder inom dagligvaruhandeln.

1.5 Disposition



I kapitel 1, Inledning, presenteras bakgrunden till vårt val av ämne vilket vidare följs av en problemdiskussion. Denna mynnar ut i problemformuleringen samt vårt syfte med uppsatsen.

I kapitel 2, Metod, presenteras våra metodologiska överväganden, för att få fram ett representativt underlag till vår undersökning.

I kapitel 3, Teori, beskrivs, motiveras samt diskuteras de teorier som ligger till grund för denna uppsats. Detta för att kunna analysera den data som vi samlat in under intervjuerna.

I kapitel 4, Empiri, presenterar vi de företag som vi valt i fallstudien samt de data vi samlat in under intervjuerna. Empirin är uppdelad under butiks- respektive centralnivås respondenter. Vidare har den delats in i de stora ämnesområden vi behandlat i intervjuerna.

I kapitel 5, Analys, analyseras den information som sammanställts i empirikapitlet. Samtliga respondenters åsikter analyseras tillsammans med de valda teorierna.

I kapitel 6, Slutsats, presenterar vi de resultat som framkommit av vår undersökning.

2. Metod

I detta kapitel redovisar vi våra metodologiska överväganden, som har valts för att få fram ett representativt underlag till vår undersökning. Vi inleder med vårt val av design för uppsatsen, för att sedan gå över till vår insamling och bearbetning av data. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet och generaliserbarhet.

2.1 Fallstudie Design

En fallstudie kan, enligt Yin (1989), antingen studeras som en enskild eller en multipel fallstudie. Han menar, att den enskilda studien kan förklaras genom att forskaren endast vill testa en teoretisk referensram som har utformats. Vidare kan det innebära att forskaren vill studera något unikt eller extremt, eller att forskaren vill uppnå rationalitet i det enskilda fallet. En multipel fallstudie innebär att flera fall studeras och att dessa utförs på olika ställen och på olika villkor (Kruuse, 1998).

Då vi vill studera varumärkesstrategiers betydelse, i kampen om hyllplats, har vi valt att studera dagligvaruhandeln, eftersom denna är en central marknad för många varumärken. Dagligvaruhandeln är dock så oerhört stor. Därför anser vi det lämpligast att studera en viss produktkategori, för att vidare kunna förmedla något generellt som kan eller skulle kunna appliceras på andra kategorier. Dryckesmarknaden innefattar öl, läsk och vatten och förefaller sig intressant för oss. Detta på grund av att det totalt sätt finns cirka 1200 artiklar på den svenska marknaden och en ICA Maxi butik endast tar in cirka 250 artiklar i sitt sortiment (Hvalgren, 2007-05-15). Det är alltså endast runt en femtedel som tas i anspråk, vilket tyder på att det råder en tuff konkurrens kring vilka varumärken som

kommer in på hyllan. Därmed anser vi det intressant att studera dryckesmarknaden, för att på så sätt studera varumärkesstrategiernas betydelse i kampen om hyllplats.

Att vi valt att studera dryckesmarknaden kan liknas med att vi baserar vår fallstudie på den enskilda, enligt Yin (1989). Utifrån dryckesmarknaden vill vi därmed studera det unika, genom att kombinera mer eller mindre kända förhållanden som, enligt (Yin, 1989), aldrig tidigare varit föremål för fördjupade studier.

2.1 Kvalitativ metod

Enligt Yin (1989), kan fallstudien baseras på antingen kvalitativa eller kvantitativa inslag. Den kvalitativa formen skiljs från den kvantitativa i insamling av material i samhällsvetenskaplig metod, enligt Jacobsen (2002). Kvalitativ metod innebär att det söks information om människors uppfattningar, värderingar och attityder, enligt Andersen (1998). Vidare anser han att den kvantitativa metoden till stor del fokuserar på numerisk data och statistik. Enligt Bryman och Bell (2005), ligger tyngden även på prövning av teorier med hjälp av dessa data. Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden, då vi är intresserade av att ge en innebörd och förståelse för det vi undersöker och inte lägger någon vikt vid siffror. Den kvalitativa metoden är, enligt Jacobsen (2002), mer öppen för ny information, det vill säga för information som kan vara överraskande och som inte förväntas att framkomma. Vi är medvetna om att vår undersökning kan ge information som vi inte förutsett, vilket ytterligare talar för att vi använder denna metod.

Jacobsen (2002) menar att, kvalitativa metoder ofta förenas med den induktiva ansatsen. Även Bryman och Bell (2005) anser att tyngden inom den kvalitativa forskningens induktiva ansats ligger på generering av teorier. Vi kan dock inte utgå från den induktiva ansatsen, då vi behöver ha en grundläggande kunskap om varumärkesstrategier, för att samla in väsentlig primärdata. Motsatsen till induktiv

ansats är den deduktiva och denna innebär att teorier testas (Jacobsen, 2002). Vidare lämpar sig denna ansats bäst för studier där det finns mycket bakgrundsdata, som kan användas i studien. Då vi inte funnit någon forskning kring vårt val av ämne, kan vi således inte utgå från den deduktiva ansatsen. Vi har följaktligen valt att använda oss av den abduktiva ansatsen, vilken är en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen ger oss möjlighet att undersöka samband, genom att parallellt använda oss av empiri och teori, enligt Alvesson och Sköldbberg (1994). Således passar den abduktiva ansatsen vårt metodologiska tillvägagångssätt.

2.3 Insamling och Bearbetning av Data

I en undersökning som denna behövs en mängd data. Dessa data delas upp i sekundär- och primärdata. Vi kommer främst att använda oss av de primärdata som vi samlat in via intervjuer. Sekundärdata har främst använts för att skapa en grundläggande kunskap kring vårt val av ämne, samt ge stöd till den problemdiskussion som ligger till grund för uppsatsens syfte.

2.3.1 Sekundärdata

För att kunna genomföra vår uppsats krävs en god insikt kring varumärkesstrategier vilket medfört till en omfattande litteratursökning inom de valda områdena på Lunds Universitets biblioteksdatabas Lovisa. Vi har även använt oss av Lunds Universitets artikeldatabas ELIN, för att finna vetenskapliga artiklar som även belyser vårt val av ämne. Vidare har vi använt oss av uppsatser som har berört ämnet på ett eller annat sätt. Internet är ytterligare en källa som vi använt i sökandet av information.

Vi har funnit att litteratur gällande vårt val av ämne är oerhört omfattande, vilket inneburit att vi fått göra ett urval från vår insamlade information. Detta för att få fram användbar information som kan göra det möjligt för oss att besvara problemformuleringen i vår uppsats. Vi har därmed förhållit oss kritiska till våra

val av sekundärdata i syfte att erhålla så trovärdiga resultat som möjligt. Vi har bland annat valt att använda oss av så aktuella källor som möjligt. Rapporterna, som vi använt oss av i undersökningen, har utförts av trovärdiga och aktuella företag.

2.3.2 Primärdata

Vår sekundärdata består, som ovan nämnts, främst av grundläggande information kring vårt val av ämne. Därmed ligger den största vikten på vår primärdata för att kunna få fram den information som är relevant till vår problemformulering. Insamling av primärdata har skett, genom ett såkallat fältarbete (Andersen, 1998), i form av intervjuer med dryckesansvariga inom dagligvaruhandeln.

2.3.2.1 Val av respondenter

För att kunna erhålla relevanta resultat till vår problemformulering, är urvalet av respondenter av stor vikt, enligt Holme och Solvang (1997). Det var därför betydelsefullt för oss att intervjua de personer som innehar kunskap om varumärkesstrategier och dess betydelse för att komma in på hyllan i butikerna.

Vi har utgått från detaljisternas perspektiv, då det är de som bestämmer urvalet av sortiment inom dryckesmarknaden, samt innehar den kunskap som detta urval grundar sig på. Således anser vi att det är de som kan ge oss störst inblick i varumärkesstrategiers betydelse, i kampen om hyllplats. Utifrån detta perspektiv har vi därmed valt att inte intervjua leverantörerna, som i de valda butikskedjorna huvudsakligen består av Coca Cola, Carlsberg och Spendrups.

Vi har valt att studera ICA Sverige AB, Coop Sverige samt Axfood AB eftersom det är dessa tre koncerner som dominerar den svenska livsmedelsmarknaden, enligt Mellqvist och Hellblom (2007). Intervjuerna har skett både på central- samt butiksnivå. Detta val har gjorts då vi har bedömt att information från båda nivåerna är av stor vikt då de innehar olika kunskaper, befogenheter och aspekter kring varumärkesstrategiernas betydelse. De personer vi intervjuat på central nivå,

är ansvariga för dryckerna centralt och det är även de som har störst befogenheter gällande urval av sortiment samt förhandlingar med leverantörer. På butiksnivå har vi valt att genomföra intervjuer med dryckesansvariga, vilka besitter erfarenhet och befogenhet inom kategori drycker. Dessutom innehar de ansvariga information kring inköp, urval av sortiment samt kopplingen till hyllplats i butik. Vid val av dryckesansvariga i butiker har vi utgått från närheten till dessa. Vi har vidare valt att intervjua dessa personer på tre olika butiksnivåer. Detta för att erhålla en så bred kunskap, om dryckesbranschen som möjligt, samt eventuellt kunna utröna skillnader eller likheter mellan butikerna. Därmed har vi intervjuat dryckesansvariga på de stora butikerna ICA Maxi, Willy:s och Coop Extra i Helsingborg. Mellannivån representeras av ICA Malmborgs och Coop Konsum i Lund samt Hemköp i Helsingborg. Den lägsta nivån representeras av ICA Söderlivs och Coop Nära i Lund. Kedjan Axfood har en butikskedja på den här nivån men de har inte varit tillgängliga för intervju vilket är anledningen till att vi endast kom att genomföra två intervjuer i mindre butiker.

2.3.2.2 Intervju Metod

Intervjuerna som gjordes var, som tidigare nämnts, av kvalitativ form. Denna anser Bryman och Bell (2005) vara en mindre strukturerad form av intervju, mer flexibel samt mer följsam för intervjupersonen. Denna form av intervju passar, då vi söker intervjupersonernas upplevelse av kvantiteter och kvaliteter.

Våra intervjuer på butiksnivå är personliga, vilket minskar standardiseringen som kan ske i intervjupersonens svar, enligt Lundahl och Skärvad (1982). Vidare menar han att förtroendet för intervjuaren och flexibiliteten i frågorna och dess svar ökar i personliga intervjuer. För att minska den så kallade kontexteffekten, det vill säga de negativa effekter som uppkommer då intervjun genomförs, i sammanhang som är ovanliga för respondenten, har vi valt att genomföra intervjuerna där det känns mest bekvämt för honom eller henne (Bryman och Bell 2005). Detta har inneburit att intervjuerna har ägt rum i butikernas konferensrum eller fikarum, där en neutral stämning för respondenten har förekommit. Då vi har besökt respondenterna på deras arbetsplats, innebär detta att de även haft

möjlighet att demonstrera hyllorna och det sortiment som de tar in i respektive butik.

Intervjuerna på central nivå har skett via telefon, då dessa personer sitter på respektive huvudkontor i Stockholm. Telefonintervjuer har, enligt Bryman och Bell (2005), en del svagheter jämfört med personliga intervjuer. En av dessa är att intervjupersonens kroppsspråk inte kan läsas, vilket är viktigt när dennes svar tolkas. Trots detta bringar telefonintervjuer även positiva effekter, enligt Bryman och Bell (2005). En av dessa är att en del av intervjuareffekten försvinner då faktorer som kön, klass och ålder inte kan läsas mellan intervjuaren och intervjupersonen.

Inför varje intervjutillfälle presenterades syftet med vår vetenskapliga undersökning. Detta för att på så sätt väcka intresse samt ge ett motiv till varför de skulle lägga ner värdefull tid på vår undersökning. Intervjuerna har vi sedan baserat på en intervjuguide, vilken innehåller olika frågor och ämnesområden. Den skiljer sig däremot lite åt mellan dryckesansvariga på butiksnivå och dryckesansvariga på central nivå, då de har olika grader av kunskap, ansvar samt inflytande över val av sortiment. Vi har valt att blanda fasta och öppna frågor då vi inte vill begränsa respondenternas svarsmöjligheter. Vidare vill vi förbehålla oss möjligheten att ytterligare ställa frågor under intervjuens gång, beroende på respondenternas svar eller reaktioner på tidigare ställda frågor. Denna intervjuform kallar Rosengren och Arvidsson (2002) för samtalsintervjuer, vilket även kan gå underbenämningen semistrukturerade intervjuer.

Innan intervjuerna genomfördes lät vi intervjupersonerna på central nivå få tillgång till intervjuguiden, så att de kunde förbereda de svar som skulle ges. Detta för att vi skulle få så utförliga svar som möjligt då respondenterna på centralnivå har ett pressat schema.

En och samma person har ställt frågorna vid samtliga butiksintervjuer. Detta eftersom denna person ställer frågorna på samma sätt vid samtliga tillfällen, vilket bidrar till att det är samma områden som berörs vid varje intervju. Övriga två

gruppmedlemmar har också deltagit i intervjuerna för att anteckna samt eventuellt kunna komplettera med ytterligare frågor, som uppkommer under intervjuens gång. Detta har fungerat bra för att kunna erhålla givande diskussioner samt informationsrika svar. Telefonintervjuerna på central nivå har skett via högtalartelefon och således utförts på samma sätt som intervjuerna på butiksnivå.

För att säkerställa att vi inte gick miste om någon information spelade vi in samtliga intervjuer digitalt. Inspelningen har således hjälpt oss att få med all nödvändig information i vår analys. Dock finns det nackdelar med att använda sig av inspelning, enligt Bryman och Bell (2005), då detta kan påverka intervjupersonens svar. Lundahl och Skärvad (1982) rekommenderar användandet av inspelning vid djupintervjuer, då uttolkning och registrering möjliggörs. Efter övervägande insåg vi att fördelen med att kunna gå tillbaka för att höra vad intervjupersonerna säger och hur de säger det, var av vikt för vår analys.

2.4 Analytisk teori

För att på bästa sätt analysera den data vi samlat in, använder vi oss av kodning. Enligt Charmaz (2000), är detta steget där data bryts ner och benämns. Vi har därmed renskrivit svaren som erhållits efter varje intervju, för att ingen relevant information ska förloras. Detta är en del i den teoretiska mättnad vi har sökt i insamlingen av materialet. Mättnaden innebär, enligt Bryman och Bell (2005), att insamling av data avslutas då forskarna bedömer att ytterligare data inte kommer ha någon effekt på resultatet. Denna mättnad fann vi i våra intervjuer både på butiksnivå samt inom respektive butikskedja. I denna fallstudie finnes endast tre dryckesansvariga på centralnivå, således kan vi inte söka denna mättnad där. Enligt Strauss och Corbin (1998), har datainsamling, analys samt den resulterade teorin ett nära samband i grundad teori. Detta innebär att de inte skiljs åt helt i analysmetoden. För att kunna bedöma huruvida vi uppnått mättnad har vi valt att analysera data parallellt med insamlingen av den, enligt Bryman och Bell (2005).

2.5 Studiens Trovärdighet

Vid genomförandet av en kvalitativ metod, är det viktigt att vi som forskare är väl medvetna om att utbildning, erfarenhet, fördomar samt förutfattade meningar kan ha en inverkan på studiens tillvägagångssätt och resultat. Därmed kan vi konstatera att vi inte har kunnat vara fullständigt objektiva i vår bedömning, utan att vår studie till en viss del har påverkats av våra subjektiva influenser. Då vi som konsumenter redan har en grundläggande kunskap om marknaden och de varumärken som brukas på den, skulle detta ha kunnat påverka vår uppfattning av respondenternas svar och därmed vårt resultat. Vidare är vi väl medvetna om att vi redan innehar kunskap kring varumärkesteorier, vilket även detta skulle kunna utgöra en påverkan på resultatet.

2.5.1 Generaliserbarhet

Vi är medvetna om att en fallstudie innebär att det är svårt att generalisera det valda fallet och har således en liten överförbarhet till andra fall. Bryman och Bell (2005), benämner detta som extern validitet, vilket innebär att det endast finns en viss grad av teoretisk överförbarhet. Även Alvesson och Skoldberg (1994), stödjer detta och menar vidare att bristen på generaliserbarhet ses som en svaghet hos kvalitativa undersökningar jämfört med kvantitativa undersökningar. Då vi valt att göra en fallstudie på dryckesmarknaden är det därför viktigt att ha detta i åtanke och att det därmed kan bli svårt att överföra våra resultat på andra områden inom dagligvaruhandeln. Resultatet skulle kunna få ett annat utfall vid ett annat val av livsmedelskategori, respondenter samt tolkningar av de svar som erhålls från respondenterna.

Vi syftar till att förstå helheten samt utveckla kunskapen kring ämnesområdet genom att studera enskilda delars agerande och tycke, enligt Arbnor och Bjerke (1994). Trots att kunskapen baseras på enskilda individer, menar de att detta kan ge en vidare kunskap om helheten. Genom att intervjua de tre största aktörerna på den svenska livsmedelsmarknaden, både på central och på butiksnivå, kan vi

påvisa ett mönster som kan anses överförbart på liknande situationer. Jacobsen menar (2002:269);

”När flera studier, ur olika kontexter, påvisar samma fenomen, kan vi med viss säkerhet hävda att fenomenet kan generaliseras till en större population av enheter”

Kvalitativa undersökningar är även resurskrävande, enligt Jacobsen (2002), vilket vi upplevt både i tid och kapital. Detta har vi upplevt då våra intervjuer har utförts utifrån vårt geografiska läge. Därmed har intervjuerna skett i Lund och Helsingborg samt har intervjuerna på central nivå skett via telefon.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi den teoretiska referensram som ligger till grund för vår uppsats. Vår valda teori skall vara till hjälp för att besvara vår frågeställning samt uppfylla vårt syfte. Inledningsvis tittar vi på teori angående varumärkesportföljen samt dess uppbyggnad. Vidare följer en redogörelse för de varumärkesstrategier samt strukturer som ligger till grund för vår empiriska undersökning.

3.1 Varumärkesportfölj

Vi anser att teori kring varumärkesportföljen är en viktigt grund för läsaren, då denna ska kunna följa och förstå kommande analys och slutsats. Detta då vi analyserar de varumärkesstrategier som belyser portföljens strategiska uppbyggnad samt positioneringen av varumärken i denna. Vidare är teorierna angående varumärkesportföljer intressanta för undersökningen, då dessa skapar underlag för bedömningen av hur varumärken och varumärkesstrategier bör hanteras.

En varumärkesportfölj består av alla varumärken en varumärkesägare innehar och erbjuder på marknaden (Apéria och Back, 2004). Syftet med att ha en varumärkesportfölj innehållande olika varumärken, är att på bästa sätt möta de segmenterade marknadernas efterfrågan (Kapferer, 2004). Enligt Aaker och Joachimstahler (2000), är det av stor vikt att varumärkesägaren kontinuerligt arbetar med sin portfölj och försöker identifiera relationer mellan olika varumärken. Beslut som bör övervägas är huruvida olika varumärken ska läggas till eller tas bort från portföljen. Vidare anser Aaker och Joachimstahler, att en addering av ett varumärke till portföljen kan ge den styrka, men om varumärket inte är tillräckligt starkt bör det tas bort. Enligt Apéria och Back (2004), ska en varumärkesportfölj inte innehålla för många varumärken då detta kan leda till en

förvirring hos konsumenterna. Tidigare var den vanligaste tendensen att lägga till nya varumärken till sin portfölj vid varje tillfälle varumärkesägaren skulle inträda på nya marknader (Kapferer, 2004). På grund av detta blev företags varumärkesportföljer allt större, vilket medförde att de blev mer komplexa samt att många varumärken inte genererade någon vinst. Kapferer (2004), menar att detta har förändrats och trenden idag är att göra sin varumärkesportfölj mindre. En orsak till detta är, enligt Kapferer (2004), att de egenmärkta varorna i samband med den begränsning av hyllplats som finns idag, gör det svårt för varumärkesägare att behålla sina stora varumärkesportföljer, då dessa inte är vinst- eller kostnadseffektiva.

3.2 Varumärkesarkitektur och struktur

Denna teori ser vi även som en grund, då den beskriver hur en varumärkesägares varumärkesportfölj är sammansatt samt hur den bör styras. Det är viktigt för oss att se till detta, då en varumärkesägare använder olika varumärkesstrategier beroende på hur portföljens struktur och arkitektur ser ut.

En varumärkesportfölj består av olika varumärkesstrukturer och arkitekturer genom vilka de olika varumärkena är sammansatta och styrda (Apéria och Back, 2004). Varumärkesstruktur kan ses som en beskrivning eller en funktion av de olika kombinationer och nivåer av företagsvarumärken, det vill säga varumärken som innehar varumärkesägarens namn och produktvarumärken som varumärkesägaren innehar i olika länder samt på olika marknader (Douglas et al., 2001). Således ger den enbart en beskrivning av hur en varumärkesägares varumärkesportfölj är sammansatt. Varumärkesarkitektur ger å andra sidan en indikation på hur varumärkesportföljen ska styras då den grundar sig på ledningens beslut, angående hur varumärken i portföljen ska organiseras, styras samt marknadsföras (Douglas et al., 2001). Enligt Kapferer (2004), finns det nio klassiska arkitekturer som på olika sätt är relaterade till varumärkets huvudsakliga funktioner. Det vill säga, till att indikera varumärkets upphovsman eller till att produktdifferentiera och göra varumärket personligt och självständigt. Dessa

innehåller i sin tur olika varumärkesstrategier. För att kunna fatta beslut huruvida en produkt i varumärkesportföljen ska positioneras på produkt- eller företagsnivå, är det av stor vikt att förstå den existerande varumärkesstrukturen samt att ha en utvecklad varumärkesarkitektur (Apéria och Back, 2004).

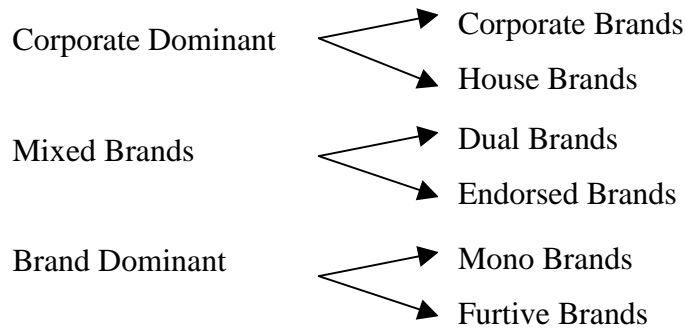
3.3 Varumärkeshierarki och varumärkesstrategi

För att på bästa sätt analysera en varumärkesportföljs uppbyggnad studerar vi teori kring varumärkeshierarki. Dock är litteratur kring varumärkeshierarkier omfattande, då den precisa strukturen och benämningen på de olika nivåerna inom hierarkin skiljer sig åt (Aaker, 1996; Olins, 1989; Laforet och Saunders, 1994; Melin, 1999). Vi har valt att utgå från den hierarki som har definierats av Laforet och Saunders (1994). Detta då vår litteraturgenomgång har visat att det är till dem och deras teorier många forskare refererar. Vidare anser vi att denna hierarkistruktur är den mest omfattande, då det gäller de vanligaste varumärkesstrategierna. Vi har valt att studera en varumärkesportföljs strukturer då vi ser att det finns ett behov av att undersöka på vilka hierarkiska nivåer varumärken kan vara positionerade. Utifrån dessa studerar vi tillhörande varumärkesstrategier, vilka ska ge oss en förståelse för hur strategier bör brukas i varumärkesportföljen. För att få en så omfattande informationsbild som möjligt har vi även kompletterat med ytterligare teori kring varumärkesstrategier. Vi har då främst använt oss av teori från Kapferer (2004) och Aaker (1996), som allmänt betraktas som framstående forskare inom varumärkesstrategier.

För att en varumärkesägare ska kunna skapa systematik och klarhet i sin varumärkesportfölj bör de börja med att utveckla en varumärkeshierarki (Melin, 1999). Denna definierar vilken relation de olika varumärkena har till varandra samt vilken funktion varje enskilt varumärke har (Aaker, 1996). När en varumärkesägare vill skilja sina varumärken åt, samt rikta dem till olika segment krävs det att varumärken placeras på olika nivåer i hierarkin. Vanligast är att företagsnamnet intar den centrala positionen i hierarkin då denna anger

varumärkesägarens verksamhetsområde och under denna följer övriga strategiska varumärken (Melin, 1999).

Laforet och Saunders (1994) varumärkeshierarki innehåller tre huvudsakliga varumärkesstrukturer som in sin tur består av vardera två strategier.



3.3.1 Corporate Dominant

Varumärkesägare som positionerar sina produkter och varumärken på denna nivå, gör detta på grund av att marknaden de agerar på ofta är väldigt begränsad (Laforet och Saunders, 1994). Vidare innebär denna struktur att alla varumärken är positionerade på företagsnivå. Enligt Laforet och Saunders (1994), används denna struktur sällan i enkel form, det vill säga med enbart ett varumärke, utan kombineras ofta med ett annat. Melin (1999) menar att denna strukturs största nackdel är att den gör det svårt att individualisera och differentiera de enskilda produkterna. Ytterligare en negativ aspekt som Melin påvisar är relationen mellan varumärkesägaren samt varumärkets identitet. Skulle varumärkesägaren av någon anledning erhålla negativ publicitet påverkar detta samtliga produkter med det varumärket. Corporate Dominant strukturen består av *Corporate Brand strategin* och *House Brand strategin* som följer nedan.

3.3.1.1 Corporate Brand Strategi

Denna strategi innebär att alla varumärken är positionerade under varumärkesägarens Corporate Brand. Detta innebär att samtliga produkter positioneras och benämns med företagsnamnet, det vill säga varumärket, antingen ensamt eller i kombination med ett annat (Laforet och Saunders, 1994). Corporate Brand strategin kan jämföras med vad Kapferer (2004) kallar *Umbrella Brand Strategy* där alla produkter, oavsett produktkategori, enbart bär företagsnamnet. Ett exempel på detta är Marlboro, som har en bred varumärkesportfölj som innehåller cigaretter, kläder, väskor och skor, där alla produkter går under företagsnamnet Marlboro. Fördelarna med att använda sig av en Corporate Brand strategi är främst kostnadsrelaterade samt att den innehåller relativt enkla strategier (Melin, 1999). Genom att använda sig av företagsnamnet på alla produkter kan samtliga dra fördel av marknadskommunikationen.

3.3.1.2 House Brand Strategi

House Brand är en strategi som ofta används av stora varumärkesägare, vilka har många olika produkter tillhörande olika avdelningar eller så kallade *house* inom företaget (Laforet och Saunders, 1994). Varje produkt är positionerad under ett eget varumärke. Detta är lika stort och känt som företagsvarumärket, men har ingen direkt koppling till det. Vidare har produkterna egna roller och marknadsförs individuellt, enligt Apéria och Back (2004). Denna strategi kan bli uppdelad i två subkategorier, där den första innebär att det finns en koppling mellan varumärkesägarens House Brand och Corporate Brand, vilket konsumenterna är medvetna om, trots att varumärkesägarens Corporate Brand inte står märkt på produkten, exempel på detta är Toyota med Lexus. Fördelen med denna subkategori är att ha ett välkänt Corporate Brand som står bakom och stödjer samtidigt som det egna varumärket inte skapar några direkta associationer med varumärkesägarens Corporate Brand. Detta är, enligt Aperia och Back (2004), viktigt då det minimerar risken att Corporate Brand påverkar House Brand på ett negativt sätt om det av någon anledning skulle bli utsatt för dålig publicitet. I den andra subkategorin existerar ingen länk mellan House Brand och Corporate

Brand, vilket innebär att konsumenter i allmänhet inte är medvetna om vilken varumärkesägare som innehar produkten (Apéria och Back, 2004). Exempel på en varumärkesägare som använder sig av denna strategi är Procter & Gamble med sitt varumärke Maxfactor.

3.3.2 Mixed Brands

Denna struktur innebär att en produkt har två varumärken och den uppstår oftast av företags- samt marknadsföringsmässiga skäl (Laforet och Saunders, 1994). Mixed Brands kan, enligt Laforet och Saunders (1994), bli kortvariga och då enbart existera i en övergångsfas. Vidare anser de att förvärv och sammanslagningar av varumärken är faktorer som talar för denna struktur, då det kan vara viktigt att ta fördel av varumärkenas identitet och historia. Denna struktur är också vanlig då en varumärkesägare ska lansera nya produkter och den blir då väldigt effektiv, eftersom *huvudvarumärket* har en drivande roll till det nya varumärket (Melin, 1999). En nackdel, enligt Melin (1999), kan dock vara att två varumärken används för att identifiera en produkt, vilket kan skapa förvirring hos konsumenterna. Denna struktur består av *Dual Brand Strategin* och *Endorsed Brand Strategin* som följer nedan.

3.3.2.1 Dual Brand Strategi

Denna strategi innebär att en produkt har två varumärken samt att de båda har lika stor betydelse (Laforet och Saunders, 1994). Dock ses den av olika författare på olika sätt. En del anser att den ska innehålla två redan välkända och etablerade varumärken, (Holmes, 2003), medan andra anser att det kan vara ett välkänt varumärke tillsammans med en beskrivning av produkten eller med ett individuellt varumärke (Kapferer, 2004; Laforet och Saunders, 1994).

Kapferer (2004) menar att en Dual Brand strategi antingen består av ett redan välkänt varumärke tillsammans med ett individuellt varumärke eller tillsammans med en beskrivning av produkten. I den förstnämnda Dual Brand formen har det välkända varumärket den drivande rollen och är således det varumärket som

driver konsumenten till köp (Kapferer 2004). Ett exempel på detta är Calvin Klein som använder sig av denna strategi på sina parfymer då de heter Calvin Klein Truth, Calvin Klein Euphoria Blossom, Calvin Klein Obsession Night och så vidare. Många varumärkesägare använder sig av denna strategi för att differentiera sina produkter inom samma kategori. Den andra formen av Dual Brand strategin innebär att samtliga produkter inom samma kategori samlas under ett välkänt varumärke, exempelvis varumärkesägarens Corporate Brand, tillsammans med en beskrivning av produkten (Kapferer 2004). Ett exempel på ett varumärke som använder sig av denna strategi inom dagligvaruhandeln är Heinz vars produkter exempelvis heter Heinz Classical Mustard, Heinz Hot Ketchup och Heinz Baked Beans.

3.3.2.2 Endorsed Brand Strategi

Det är skillnad mellan Mixed Brands, där de två varumärkena har lika betydelse och Mixed Brands med en så kallad *Endorser* (Laforet och Saunders, 1994). Endorsed Brand strategin innehåller ett känt varumärke, exempelvis ett Corporate Brand tillsammans med ett annat individuellt varumärke, där det förstnämnda ska fungera som en garant till det sistnämnda (Apéria och Back, 2004). Varumärkesägarens Corporate Brand står på produkten för att garantera konsumenten kvalitet samt ge produkten trovärdighet och försäkran. Enligt Melin (1999), är denna strategi viktig då den gör det lättare för varumärkesägare att positionera varumärken olika. Han anser dock att det är viktigt att det nya varumärket redan från början blir designat som självständigt, då det är det som ska ha den drivande rollen och som genom denna ska driva konsumenten till köp. Den är också av stor vikt då en ny produkt med ett nytt varumärke ska lanseras på marknaden, menar Aaker (1996).

Enligt Aaker (1996) kan varumärket, som har fungerat som en Endorser, försvinna från logotypen efter en tid, då det anses ha givit tillräckligt med stöd till det nya varumärket. Han menar dock att det trots allt kan vara bra att ha det kvar på grund av att företagsnamnet, även i ett senare skede, kan ha stor betydelse för konsumentens val av produkt. Enligt Melin (1999), är detta en relativt

kostnadseffektiv metod då de båda varumärkena kan dra nytta av varandras marknadskommunikation. Det finns många exempel på varumärkesägare som har använt sig av denna strategi och ett av dessa är Procter & Gamble med sitt varumärke Gillette. Detta varumärke har fungerat som Endorser vid flera av sina nya produktansättningar. Ett exempel är till Mach 3 Turbo som idag fungerar som ett självständigt varumärke, även då Gillette står kvar på logotypen.

3.3.3 Brand Dominant

Enligt Laforet och Saunders (1994) är det oftast varumärkesägare med flera produktkategorier som använder sig av denna struktur. Vidare innebär den att produkter positioneras på produktnivå, till skillnad från Corporate Dominant, vars varumärken positioneras på företagsnivå. Dessa produkter marknadsförs under ett eget individuellt varumärke, utan koppling till varumärkesägarens Corporate Brand (Laforet och Saunders, 1994). Exempel på varumärkesägare, som använder sig av Brand Dominant strukturen på många varumärken, är Procter & Gamble och Unilever. Enligt Melin (1999) är den främsta fördelen med denna strategi att den ger en hög grad av flexibilitet. Vidare tillåter denna strategi varumärkesägare att ha många olika varumärken inom samma produktkategori, i syfte att maximera den egna marknadsandelen. Nackdelen med att använda individuella varumärken är att det är väldigt resurskrävande. Detta har resulterat i att allt fler varumärkesägare som tidigare använt sig av denna strategi istället har börjat utvidga sina befintliga och starka varumärken (Melin, 1999). Denna struktur består av *Mono Brand Strategin* och *Furtive Brand Strategin* som följer nedan.

3.3.3.1 Mono Brand Strategi

Mono Brand strategin innebär att varumärkesägare positionerar sina produkter under individuella varumärken, Mono Brands (Laforet och Saunders, 1994). Vidare gör Mono Brands det möjligt för varumärkesägare att rikta sina produkter mot olika målgrupper, differentiera sina produkter samt att den ger konsumenter känslan av att ha många produkter att välja mellan. Enligt Laforet och Saunders (1994), tillåter denna strategi att namnet på den varumärkesägare som innehar produkten står på förpackningen men med små bokstäver. Ett exempel på varumärken, som är strategiskt uppbyggda på detta sätt, är Unilevers Via och Milda.

3.3.3.2 Furtive Brand Strategi

Det som skiljer denna strategi från ovanstående är, enligt Laforet och Saunders (1994), att namnet på den varumärkesägare som innehar produkten inte står på förpackningen. Vidare menar de att varumärkesägare som har produkter inom många olika produktkategorier, använder sig av denna strategi för att reducera kopplingen mellan olika produktkategorier. Ett exempel på detta är Mars Inc. som har produkter både till hundar - Pedigree, katter - Whiskas och till människor - Uncle Ben's.

3.4 Line Extensions

Denna teori har vi valt att belysa då den kan användas på samtliga nivåer, av Laforet och Saunders (1994) hierarkimodell. Dessutom är det en av de vanligaste strategierna vid produktutveckling, enligt Kapferer (2004).

Line Extensions innebär att en varumärkesägare utvecklar en ny version av en produkt, under ett redan etablerat varumärke (Aaker, 1996). Detta kan vara en ny smak, nya ingredienser, nya förpackningsmöjligheter samt nya storlekar. Enligt

Kapferer (2004), är Line Extensions den mest förekommande strategin vid lanseringar av nya konsumentprodukter. Vidare menar han att detta är en strategi som varumärkesägare använder sig av på låginvolveringsprodukter, då dessa produkter oftast väljs av konsumenten på ren impuls i butiken. Genom att använda sig av Line Extensions, vill varumärkesägaren ta upp så mycket hyllplats som möjligt med sina produkter och på så sätt påkalla konsumentens uppmärksamhet. Detta ökar chansen till att just deras produkter blir köpta (Kapferer, 2004). Att denna strategi är så vanlig beror, enligt Kapferer (2004), på att den är mer tidseffektiv då det krävs mindre tid för denna utveckling av produkt, än vad det gör för att lansera en helt ny produkt. Detta beror på att den nya produkten lanseras som en utvidgning av ett redan etablerat och känt varumärke. Vidare menar Kapferer, att det även är mer kostnadseffektivt att lansera under en Line Extension samt att försäljningsprognoserna är mer tillförlitliga. Produktchefer är således mer villiga att lansera en produkt under en Line Extension än under ett nytt varumärke.

Enligt Aaker (1996) har denna varumärkesstrategi ett flertal fördelar. En av dessa är att Line Extensions kan utvidga en varumärkesägares kundgrupp. Ett exempel på detta är varumärkesägaren Coca-Cola, som från början enbart producerade Coca-Cola. Med tiden märkte de att det fanns en efterfrågan på en lågkaloridryck med samma smak, vilket medförde en lansering av Coca-Cola light. Denna Line Extension medförde att Coca-Cola fick en bredare kundgrupp. Strategin ger även konsumenterna en variation utan att de behöver byta till ett annat varumärke. Dock har även denna strategi nackdelar. Den tydligaste är, enligt Aaker (1996), att den kan öka produktionskostnader, utan att öka försäljningsvolymen samt göra varumärket mindre fokuserat och svårare att kommunicera. Kapferer (2004), menar att dessa ökade produktionskostnader beror på att produktionen av Line Extensions kan vara liten samt att den är mer komplex. Detta leder i sin tur till att detaljhandelspriset samt försäljningspriset blir högre. En annan nackdel, enligt Kapferer (2004), kan också vara att produkterna blir svåra att differentiera då säljare inte får marknadsföra den ena produkten genom att förespråka den framför den andra då alla produkter är lika betydelsefulla för varumärkesägaren.

3.5 Teorins användning

Utifrån vår teoretiska referensram har vi byggt upp ett underlag för vår kommande empiri och analys. Samtliga teorier har vi brukat som verktyg i intervjuguiden, där frågorna delvis varit baserade på dessa teorier. Med kunskapen från teorierna har vi analyserat den data vi samlat in från empirin. Slutligen har teorierna kopplats samman med vår slutsats, samt utifrån det, gett leverantörer rekommendationer angående hur de ska gå till väga i kampen om hyllplats. Rekommendationerna syftar till vilka strategier, enligt teori, de bör använda sig av när de introducerar nya produkter på dryckesmarknaden. Således grundar sig empirin, analysen och slutsatsen på de valda teorierna, vilka följaktligen genomsyrar hela uppsatsen.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation av de företag respondenterna representerar. Därefter presenteras respondenterna på både butiks- och central nivå. Vi har valt att presentera respondenterna eftersom deras bakgrund samt position inom företaget kan ha en påverkan på deras svar. Vidare följer respondenternas svar, först på butiksnivå och därefter på central nivå.

4.1 Företagspresentation

I detta avsnitt följer en presentation av de företag vi studerat. Vi har valt att enbart kort presentera företaget för att ge läsaren en överskådlig bild av hur ägarförhållandena av butikerna ser ut i respektive företag. Detta då respondenternas svar kan väga olika tungt eftersom en del av respondenterna är ägare till butiken och andra är anställda av företaget.

4.1.1 ICA Sverige AB

ICA koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag och har cirka 2300 butiker i Sverige, Norge och Baltikum. ICA Sverige AB ägs till 60 procent av Royal Ahold och till 40 procent av Hakon Invest och är ett grossistföretag som är huvudleverantör till ICA- handlarna. ICA- handlarna driver och äger sina egna butiker och av dessa butiker finns det 1 237 stycken i Sverige. Butikerna är uppdelade i fyra olika butikskoncept, ICA Maxi Stormarknad, ICA Kvantum, ICA Supermarket samt ICA Nära. Butikernas uppdelning beror på omsättning, storlek, geografiskt läge och sortiment. De allra flesta ICA butiker är aktiebolag som ägs i större eller mindre grad av butikschefen medan ICA äger resterande aktier. (www.ica.se)

Vi har i vår uppsats genomfört tre intervjuer med dryckesansvariga på lokal nivå. Dessa intervjuer har genomförts på ICA Maxi Stormarknad i Helsingborg, ICA Malmborgs i Lund och ICA Söderlivs i Lund. En fjärde intervju har genomförts på central nivå med Mats Hvalgren, kategoriansvarig för drycker på ICA Sverige AB.

4.1.2 Coop Sverige

Coop Sverige är ett dotterbolag till Coop Norden som ägs av konsumentkooperationerna i Sverige, Norge och Danmark. Coop Sveriges butiker är uppdelade i fem butikskoncept, vilka består av Coop Forum, Coop Bygg, Coop Extra, Coop Konsum och Coop Nära. Av Coop Sveriges butiker drivs cirka 130 stycken av franchisetagare, vilket innebär att dessa driver butiken i ett eget aktiebolag. Resterande butiker ägs av Coop Sverige och butiken drivs då av en butikschef. (www.coop.se)

Vi har i vår uppsats intervjuat tre stycken dryckesansvariga på lokal nivå från Coop. Dessa intervjuer har utförts på Coop Extra i Helsingborg, Coop Konsum samt på Coop Nära i Lund. En fjärde intervju har genomförts på central nivå med Ulf Johansson, kategoriansvarig för drycker på Coop Sverige.

4.1.3 Axfood AB

Axfood bedriver handel med dagligvaror, dels inom detaljhandeln dels inom partihandeln i Sverige. Detaljhandeln drivs genom kedjorna Willys och Hemköp, vilka det finns 224 stycken av och partihandeln genom Dagab och Axfood Närlivs. Av Hemköpsbutikerna är 76 stycken egenägda och 82 stycken franchisebutiker. Däremot är nästan alla 143 stycken Willy:s butikerna egenägda, förutom tre stycken som drivs av franchisetagare. (www.axfood.se)

Vi har i vår uppsats genomfört tre intervjuer med dryckesansvariga inom Axfoods detaljhandel. Två stycken har genomförts med dryckesansvariga på lokal nivå. Dessa har genomförts på Hemköp samt Willy:s i Helsingborg. Den tredje

intervjun har genomförts på central nivå med Kerstin Kellström, kategoriansvarig för drycker på Axfood AB.

4.2 Dryckesansvariga på butiksnivå

4.2.1. Tommy Olsson på ICA Söderlivs, Lund

T. Olsson har arbetat inom livsmedelbranschen i tjugo år, alltid inom ICA koncernen. Han äger ICA Söderlivs och han sköter även dryckerna, i fråga om val av sortiment samt exponering på hyllan. Däremot sköter alla i butiken beställningar från leverantörerna.

4.2.2. Andreas Olsson på ICA Malmborgs, Lund

A. Olsson har arbetat inom livsmedelsbranschen i elva år. Han har inte alltid arbetat som dryckesansvarig utan har även arbetat inom andra kategorier, såsom mejeri. Som dryckesansvarig på ICA Malmborgs beställer A. Olsson varor, väljer sortiment utifrån ICAs rekommendationer och vad som passar butiken samt ansvarar för hur det ska se ut i hyllorna.

4.2.3 Jan Åkesson på ICA Maxi, Helsingborg

J. Åkesson har arbetat inom ICA i tjugo år. På ICA Maxi i Helsingborg är han ansvarig för hela kolonialavdelningen⁶. Ansvarsområdet kring dryckesavdelningen inkluderar att ansvara för att varor finns i lagret och i butiken. Dessa ska vara rätt exponerade och han ska även se till att kampanjer följs. J. Åkesson ansvarar dessutom för hur stor del egenmärkta varor som skall finnas i sortimentet.

⁶ Kolonial innebär samtliga varor som inte är färskvaror (Åkesson, 2007-05-10).

4.2.4 Jonas Månsson på Coop Nära, Lund

J. Månsson har arbetat inom livsmedelsbranschen i arton år, både inom ICA och inom Coop. J. Månsson är en franchisetagare och är således ägare till Coop Nära i Lund. Hans ansvarsområde omfattar därmed alla avdelningar vilket innebär att han också är ansvarig för dryckerna. Som dryckesansvarig ansvarar han för val av sortiment samt dess volym.

4.2.5 Lutfi Maliki på Coop Konsum, Lund

L. Maliki har arbetat på AG:s Favör i tre år och efter det har han arbetat på Konsum i åtta år. L. Malikis ansvarsområden innefattar mejeri samt drycker och han ansvarar för beställning samt uppackning av varorna.

4.2.6 Alexander Åhman på Coop Extra, Helsingborg

A. Åhman har arbetat på Coop Extra i tre år. Här är han ansvarig för kategori drycker, och ansvarsposten innefattar beställning av varor samt exponering av dessa.

4.2.7 Susanne Brandström på Hemköp, Helsingborg

S. Brandström har arbetat inom livsmedelsbranschen i tre år, varav två på Hemköp i Helsingborg. Hon har kontakt med leverantörer samt säljare och är ansvarig för att beställa in varor samt att packa upp dem.

4.2.8 Christoffer Linder på Willys, Helsingborg

C. Linder har arbetat på Willy:s i tre år och det är hans första jobb inom livsmedelsbranschen. Hans ansvarsområde, som dryckesansvarig, är att packa upp varor, se till att de är rätt exponerade samt beställa in varor från leverantörer. C. Linder använder sig mycket av planogram vilket styrs centralt. Detta inkluderar allt utom gavlarna på hyllorna där C. Linder själv får exponera varorna på det sätt som han anser vara passande.

4.3 Kategoriansvariga för drycker på central nivå

4.3.1 Mats Hvalgren på ICA Sverige AB

M. Hvalgren har arbetat i butik i femton år. Därefter jobbade han på Carlsberg i ett år. Två år tillbringade han på Axfood och har sedan fem år tillbaka arbetat centralt inom ICA. M. Hvalgren ansvarsområde inbegriper både Sverige och Norge, då ICA jobbar i en nordisk organisation. Han ansvarar över områdena Category Management, produktutveckling av egenmärkta varor samt inköp. Inom dryckesområdet ansvarar han över en kategoriansvarig för båda länderna, en produktutvecklare för båda länderna samt en inköpare för Sverige och en för Norge.

4.3.2 Ulf Johansson på Coop Sverige

U. Johansson har arbetat i livsmedelsbranschen i 40 år. Han har bland annat varit avdelningschef för en livsmedelsenhet, ansvarig för Juvels försäljning i Mellansverige och kategorichef på Coop i Småland. Som dryckesansvarig utgörs U. Johanssons ansvarsområden av sortimentshantering, avtal med dryckesleverantörer, nettoprisförhandlingar och delvis även för kampanjer.

4.3.3 Kerstin Kellström på Axfood AB

K. Kjellström har jobbat femton år inom livsmedelsbranschen, varav fyra år inom Axfood koncernen. K. Kjellströms ansvarsområde, som dryckesansvarig på Axfood AB, innebär att hon är sortiment- samt inköpsansvarig för kategori drycker. Detta innebär att hon ansvarar för sortimentet, både då det gäller leverantörsmärkta varor samt egenmärkta varor. Hon ska även se till att kategorin har ett brett utbud och ett djup med differentierade produkter.

4.4 Respondenternas svar på butiksnivå

4.4.1 Varumärkets betydelse

T. Olsson, på ICA Söderlivs i Lund, anser att varumärken är viktigt, speciellt i en studentstad som Lund, men även då hans butik är centralt placerad. Det centrala läget innebär, enligt T. Olsson, att varumärken har större betydelse. Vidare anser han att lågprisvarumärken och egenmärkta varor inte är av samma vikt som de stora varumärkena, även om egenmärkta varor har lika stor försäljningsvolym. Även för A. Olsson, på ICA Malmborgs, är de stora varumärkena av betydelse. Han anser att varumärkesägarna till de stora varumärkena har en ekonomisk styrka samt att de tar större ansvar för sina varumärken och produkter de säljer i detaljisternas butiker. Vidare menar han att dessa varumärkesägare satsar mycket på marknadsföringsåtgärder såsom promotion, tävlingar samt aktiviteter i butikerna. Detta har stor betydelse då det påverkar konsumenten, vilket vidare ger positiva effekter på försäljningen i de enskilda butikerna. J. Åkesson, på ICA Maxi, ser också varumärken som mycket viktiga, bland annat för att de bidrar till en konkurrens mellan de existerande varumärkena. Han anser att denna konkurrens driver utvecklingen av nya produkter framåt samt förbättrar de produkter som redan existerar på marknaden. Vidare anser han att de egenmärkta varorna inte kan ersätta leverantörsmärkta varor, eftersom dessa endast kopierar redan existerande varor och inte själva leder till någon utveckling på marknaden.

J. Månsson, på Coop Nära, säger att varumärken utgör deras grundutbud och är därför av stor vikt. Däremot tar han in mer originella varumärken i ölsortimentet, vilket han anser fungerar bra i Lund, då det finns en stor efterfrågan på nya ölsorter. Detta tror han beror på att det finns många studenter i Lund, både nationella och internationella. L. Maliki på Konsum menar dock att varumärken inte har så stor betydelse för honom, då besluten kring vilka varumärken som skall finnas i sortimentet sker på central nivå. A. Åhman på Coop Extra anser, att etablerade varumärken har stor betydelse samtidigt som han tar in mer originella märken för att diversifiera sitt utbud. Coop Extra är dock en lågprisbutik vilket innebär att A. Åhmans första prioritering är lågprismärkena och egenmärkta varor.

S. Brandström, på Hemköp, säger att egenmärkta varor tar mer och mer plats, men att de stora premiumvarumärkena är efterfrågade av konsumenten och således viktiga för henne och Hemköp. C. Linder, på Willy:s, säger även han, att det är viktigt att de starka leverantörvarumärkena finns i butiken men att Willy:s föredrar att presentera egenmärkta varor. Detta speglas även i deras sortiment, då mycket av det utgörs av egenmärkta varor.

4.4.2 Urval av sortiment

T. Olsson, på ICA Söderlivs, har relativt stor valmöjlighet i valet av sortiment, trots att han erhåller planogram från central nivå. Som butiksägare är val av sortiment av stor betydelse, eftersom han till större del ser till butikens försäljning och resultat än en chef på exempelvis Konsum. Han påpekar att det finns en stor skillnad i ansvar mellan butiker som ägs av privatpersoner och butiker som ägs av den centrala organisationen. Vidare framhåller han att förhandlingar om priser med leverantörer aldrig görs i hans butik. Allt sådant sköts på central nivå, vilket gör att T. Olsson enbart ser utifrån konsumenternas efterfrågan i val av sortiment. Däremot kommer leverantörer till butiken för att demonstrera nya produkter, vilket för honom väcker ett större intresse för produkten jämfört med om den nya produkten bara står med i sortimentslistan. A. Olsson, på ICA Malmborgs i Lund, menar att en del varumärken är obligatoriska i sortimentet från central nivå. Vidare menar han att vissa av dessa produkter inte passar i alla butikers sortiment och tas därmed enbart in för olika kampanjer. A. Olsson menar att det mesta av sortimentet styrs centralt men att de inköp som han själv ansvarar för, genomförs då leverantörer kommer till butiken och presenterar sina produkter och nyheter. J. Åkesson, på ICA Maxi, har relativt stor valmöjlighet i intagandet av nya varor samt volymen av dessa. Vidare säger han även att han gärna tar in produkter som sticker ut i sortimentet såsom en speciell flaska eller en ny smak.

Enligt J. Månsson, på Coop Nära, är hans valmöjlighet begränsad. Det är svårt för honom att ta in ett varumärke från en leverantör, om denna leverantör inte tidigare har handlat med Coop. Däremot har han relativt stor valmöjlighet utifrån de

produkter som redan finns i Coop Sveriges sortiment. Han anpassar sortimentet i sin butik till den efterfrågan som finns, vilket bland annat har lett till att han har börjat ta in ett mer varierat ölsortiment. L. Maliki, på Konsum, styrs även han av vad konsumenterna efterfrågar. Dock har L. Maliki mindre valmöjlighet då det gäller sortiment och han utgår till största del från de centrala rekommendationerna. Vidare menar han att varumärket i sig, inte har så stor betydelse då det är han som beställer. På Coop Extra belyser även A. Åhman att butiken är centralt styrd och att han inte har så stor valmöjlighet för vilket sortiment som tas in. Däremot har han möjlighet att ta in en produkt direkt på lokal nivå, om denna erbjuder Coop Extras sortiment något speciellt samt utmärker sig från andra produkter i sortimentet.

S. Brandström, på Hemköp, har stor frihet då butiken är handlarägd och således har hon större valmöjlighet. Hon har mycket kontakt med de stora leverantörerna men även med mindre säljare och leverantörer. Planogrammet följs delvis, då varor som måste finnas med i sortimentet är inkluderat, men hon tar även in övriga produkter som hon själv tycker passar. Hon tar gärna in en ny produkt, om den skiljer sig från de övriga i sortimentet. C. Linder på Willys säger att hans valmöjlighet gällande sortiment är begränsad, även om han har viss möjlighet att påverka sortimentet. Exempelvis säger C. Linder att de inte tar in så många av Ramlösas smaker, men att detta är något som skulle kunna förhandlas på lokal nivå. Han uttrycker det på följande sätt;

”De planerar nästan allt vi tar in, vi har väldigt lite att säga till om, det är väldigt begränsat”

4.4.3 Corporate Dominant

T. Olsson, på ICA Söderlivs, föredrar att ha ett fåtal stora och starka varumärken i sina hyllor, eftersom han inte tycker om att arbeta med många små individuella varumärken. Han anser att det inte finns någon efterfrågan på små varumärken i hans butik, vilket leder till att han till stor del arbetar med större varumärken. Han ser även att det, ur ett konsumentperspektiv, kan vara förvirrande med för många alternativa varumärken i hyllorna. T. Olsson anser dock att leverantörerna skulle begränsas av att ha samma varumärke, på alla sina produkter. Dock gällde detta inte alla dryckeskategorier på marknaden. Han såg att det kunde vara något positivt på vattenmarknaden och till viss del på läskmarknaden men han ansåg att ölsortimentet inte skulle dra fördelar av detta. Detta på grund av att han trodde att konsumenterna behövde ha mer differentierade varumärken på öl. Vidare föredrar han även att arbeta med leverantörer som erbjuder ett brett sortiment. Transaktioner men många små leverantörer istället för färre stora skulle vara för ansträngande, enligt T. Olsson. A. Olsson, på Malmborgs, föredrar också ett fåtal stora leverantörer och även ett fåtal stora varumärken. Han anser att Ramlösas alla olika smaker inte skulle komma in i sortimentet lika lätt, om de alla hade individuella varumärken. Vidare anser han att en varumärkesägare som använder sig av samma varumärkesnamn på alla sina produkter, skulle begränsa sig då han inte skulle ta in lika stora volymer av det varumärket. J. Åkesson, på ICA Maxi, ser också att det är positivt med stora varumärken och ser Coca-Colas utbud, med många produkter, under Line Extensions, som ett bra sätt att få mer plats i hyllan. Vidare anser han att det inte skulle vara en bra strategi för någon av de existerande detaljisterna att byta till ett gemensamt varumärke, då det skulle förstöra de redan uppbyggda varumärkena.

På Coop Nära anser J. Månsson att det är bra att arbeta med ett fåtal stora varumärken och leverantörer men vill samtidigt bredda sitt sortiment med annorlunda varumärken. Han arbetar med små individuella varumärken och leverantörer men till en mycket begränsad del av sortimentet. J. Månsson tror inte att det är en bra strategi att en leverantör skulle positionera alla produkter under ett gemensamt varumärke. Han anser att detta skulle begränsa varumärket och

dess produkter på ett sådant sätt att de inte skulle ha samma möjlighet att fånga en bred målgrupp, vilket de kan, med flera olika varumärken riktade åt olika målgrupper. Dessutom skulle han inte ta in lika stora volymer från samma leverantör om alla produkter från denna bär samma varumärke. För L. Maliki på Konsum har detta ingen betydelse i valet av sortiment då han, som tidigare nämnts, tar in de produkter som rekommenderas på central nivå. A. Åhman, på Coop Extra, menar att det är positivt med ett fåtal stora varumärken istället för många små. För honom är det lättare att arbeta med större varumärken och ser det som positivt för konsumenterna.

S. Brandström på Hemköp anser att de stora varumärken och leverantörerna är bra att arbeta med och anger Ramlösa som exempel, hon anser att det varumärket går mycket bra just nu och att hon tar in alla Ramlösas smaker. Hon anser även att produkter som det görs mycket reklam för måste, tas in i sortimentet, då konsumenterna efterfrågar dem. Vidare anser S. Brandström att ett Corporate Brand, som skulle ha många olika produkter under sig skulle vara enformigt och tråkigt för kunden på dryckesmarknaden. Hon anser att produkten skulle tappas bort i namnet och att det vidare är lättare att identifiera en produkt, då den har ett eget varumärke. C. Linder säger att Willy:s satsar stort på sina egenmärkta varor med många olika smaker men att de även tar in andra stora varumärken. Vidare anser han att det inte skulle vara positivt om alla produkter från en leverantör har ett gemensamt varumärke, även om han föredrar ett fåtal större varumärken. C. Linder är av samma åsikt som T. Olsson på ICA och säger vidare att det beror på vilken typ av dryck det handlar om. På vattenmarknaden är det vanligare med ett fåtal stora varumärken medan det på ölmarknaden är mer vanligt med mer individuella varumärken.

4.4.4 Mixed Brands

T. Olsson på ICA Söderlivs, ser sammanslagningar av varumärken som positivt men endast då sammanslagningen genomförs fullt ut. Enligt honom blir det drivande varumärket starkare i hyllan då det slås ihop med ett annat. Ramlösa har fått större plats i hyllan då Ramlösa Vichy Nouveau har den hyllplats som

varumärket Vichy Nouveau tidigare hade. Dock ser han ändå brister i denna sammanslagning då han inte ser att de gått ihop fullt ut. Ett exempel på detta är att kampanjer inte gäller för båda sorterna, vilket leder till förvirrade konsumenter. T. Olsson tror att Vichy Nouveau kommer att försvinna ur Ramlösas sortiment, så fort de har tagit över Vichy Nouveaus tidigare kunder. När vi frågade T. Olsson om Endorsed Brands, ansåg han att det är lättare att ta in ett nytt varumärke i sortimentet, om detta stärks av ett annat varumärke, exempelvis leverantörens Corporate Brand. A. Olsson på ICA Malmborgs uttryckte det på följande sätt;

”Om ett nytt varumärke lanseras under ett redan etablerat varumärke är jag inte lika rädd att prova den”

A. Olsson är av samma uppfattning som T. Olsson, då han tror att Vichy Nouveau, om ett tag, kommer att försvinna från marknaden. Personligen hade han föredragit att Ramlösa tog bort namnet Vichy Nouveau helt, och istället bara introducerat nya smaker under Ramlösa. Precis som på ICA Söderlivs, har ICA Malmborgs låtit Vichy Nouveaus hyllplats gå till Ramlösa Vichy Nouveau. Samma sak har skett med hyllplatsfördelningen på ICA Maxi, som på de ovanstående ICA butikerna.

J. Månsson, på Coop Nära, anser att Ramlösas varumärke har blivit starkare genom sammanslagningen. När sammanslagningen genomfördes, tog J. Månsson bort Ramlösa Vichy Nouveau ur sitt sortiment och tog istället in fler smaker av Ramlösa, vilket han ser som att det varumärket förstärktes. J. Månsson nämnde Coca-Colas nya produkt Zero som ett exempel på Endorsed Brands. Han sa att det inte skulle ha varit lika lätt att ta in denna produkt i sortimentet och få kunderna att acceptera den, om inte Coca-Cola också stått på produkten. L. Maliki har ersatt Vichy Nouveaus plats med Ramlösa Vichy Nouveau, liksom de övriga respondenterna. Vidare anser han att en sammanslagning av två varumärken är bra, då det leder till en effektivisering hos leverantören, vilket gynnar både leverantörer, detaljister och slutligen konsumenten. Även på Coop Extra har Ramlösa Vichy Nouveau fått den plats som Vichy Nouveau tidigare hade.

S. Brandström såg positivt på Ramlösa Vichy Nouveaus sammanslagning, men då Ramlösa Vichy Nouveau inte längre finns att köpa in i blandade pallar, där deras olika smaker finns med, fick den sammanslagna produkten istället tas bort. Ramlösas andra smaker fick då den platsen och således fick Ramlösa samma utrymme som Vichy Nouveau och Ramlösa tidigare hade tillsammans. S. Brandström anser, precis som T. Olsson, att Vichy Nouveau antagligen kommer att försvinna ur Ramlösas sortiment inom snar framtid. Sammanslagningen av Ramlösa och Vichy Nouveau har inneburit att Willy:s i Helsingborg har tagit bort Ramlösa Vichy Nouveau ur sortimentet och att de bara har kvar Ramlösa.

4.4.5 Brand Dominant

T. Olsson, på Ica Söderlivs, säger att han inte tar in så många varumärken som är positionerade på Brand Dominant nivå, då han inte ser att det finns en stor efterfrågan på dessa varumärken i hans butik. Vidare säger han att då hans butik inte är så stor, hämmas sortimentet på grund av begränsad hyllplats. Det sortiment han tar in består mestadels av stora varumärken. Även J. Månsson, på Coop Nära, är försiktig med att ta in mindre varumärken på vatten- och läsksortimentet om dessa inte tillför sortimentet något nytt. A. Olsson, på ICA Malmborgs, säger att han tar in mindre varumärken i sitt sortiment till viss del. Han nämner att han breddar sitt ölsortiment med mindre varumärken, som han anser tillför konsumenten något annorlunda. Vidare säger han att stora varumärken är lättare att ta in i sortimentet men att han gärna tar in de lite mindre om de tillför sortimentet något nytt. Vidare ansåg J. Åkesson, på ICA Maxi, att nya produkter med annorlunda produkttegenskaper ska positioneras under individuella varumärken och inte kopplas ihop med ett annat. Vi fann att övriga respondenter var av samma åsikt som A. Olsson på ICA Malmborgs.

4.4.6 Line Extensions

På ICA Söderlivs arbetar T. Olsson med Line Extensions genom till exempel Ramlösa och dess olika smaker. Han anser att Line Extensions är en bra strategi, då det är lättare för honom att ta in en ny produkt i en redan utvecklad

produktlinje, än att ta in ett nytt varumärke. Dessa produktlinjer utvecklas ofta av de starka varumärken som efterfrågas i hans butik. När en ny produkt tas in i butiken och denna samt dess varumärke går bra, tar T. Olsson bort ett annat varumärke från hyllan. Han säger att han använder sig av strategin ”en in en ut”. Den som åker ut är den produkt som genererar sämst lönsamhet. Om det inte finns någon sådan i T. Olssons sortiment tar han ut en produkt från samma leverantör som kommer in med en ny produkt.

A. Olsson anser att dryckeskategorin är relativt ensam om att använda Line Extensions i den grad de gör. Han tycker att det är en effektiv strategi för dryckesvaror och att det är en strategi som ger resultat. Vidare säger A. Olsson att om en leverantör vill komma in i sortimentet med en ny produkt, innebär detta egentligen att en annan produkt måste tas bort från samma leverantör, eller att produkterna får mindre antal ansikten utåt. Dock tittar A. Olsson först och främst på lönsamheten. Har han en produkt inom samma kategori, som inte säljer bra, innebär det att denna tas bort från sortimentet. J. Åkesson på ICA Maxi ser positivt på Line Extensions. Detta då de stärker det redan existerande varumärket samt att det är en bra produktutveckling. Vidare säger han dock, att platsmässigt får de varumärken som har Line Extensions lika mycket plats som tidigare, trots nya smakerna.

J. Månsson, på Coop Nära, väljer också att ta bort en produkt eller minska antalet ansikten utåt, ur samma leverantörs varumärkesportfölj, om det inte finns en produkt i sortimentet med dålig lönsamhet. Han använde Coca-Cola som exempel där Coca-Cola Zero tog en del hyllplats från Coca-Cola light, när den introducerades. Coop Extra som arbetar med stora varumärken uppskattar Line Extensions eftersom det är lätt för dem att ta in dem. Även där får de egna produktlinjerna slåss om hyllplatsen internt, om lönsamheten inte stiger mycket för det varumärket. I sådant fall får varumärket mer hyllplats då det säljer mer och efterfrågan på det ökar mer än tidigare.

S. Brandström uppskattar Line Extensions och hon ger även mer plats till nya produkter inom en Line Extension som till exempel, Ramlösas smaker. Vidare

anser hon att flera små varumärken på, exempelvis Ramlösas vattensortiment skulle vara negativt, då det enbart skulle förvirra kunden. På Willy:s tar de inte in hela Line Extensions, men uppskattar att de finns i urvalet från leverantören. Om C. Linder tar in fler produkter från en produktlinje komprimeras sortimentet men ibland händer det att ett varumärke försvinner, om det är ett utgående sådant.

4.5 Respondenternas svar på central nivå

4.5.1 Varumärkets betydelse

M. Hvalgren, på ICA, menar att de som företag främst kommunicerar ICAs egenmärkta varor till sina konsumenter. Vidare säger han att ICAs bild är att de fyller ICA butikerna med olika produkter, vilket både kan vara egenmärkta varor och A-brands⁷. Han anser att leverantörernas bild är att butikerna finns till för att leverantörens varumärke ska kunna nå konsumenten. Därmed menar han att det för leverantören är deras varumärken som är allra viktigast, medan det för ICA är butikens egenmärkta varor som är allra viktigast. M. Hvalgren menar att varumärkena blir allt mindre viktiga för detaljisterna men att det alltid finns undantag från detta. Vidare säger M. Hvalgren att varumärken har stor betydelse för konsumenten och därmed har dessa även stor betydelse för ICA. Han säger också att en produkt som är innovativ har större betydelse än vad ett starkt varumärke har, i kampen om hyllplats.

U. Johansson på Coop Sverige ser att leverantörsmärkta varor, eller märkesledare som han väljer att kalla dem, driver försäljning och utveckling framåt och är således viktiga för Coop. Vidare ser U. Johansson dock att Coops viktigaste varumärke är det egenmärkta varumärket Änglamark. Detta då Coop är i framkanten med ett miljömärkt varumärkesalternativ och därför satsar stort på detta egenvarumärke.

⁷ A-brands innefattar varumärken av hög kvalitet, bättre förpackningar samt ett högre pris (Hvalgren, 2007-05-15).

K. Kellström, på Axfood, ser varumärkena som mycket viktiga för Axfood. Detta då de driver marknaden framåt med sin marknadsföring samt innovation. Vidare säger hon att varumärkena står för cirka 80 % av all försäljning inom Axfood.

4.5.2 Urval av sortiment

M. Hvalgren menar att ICA är ganska stora, vilket innebär att de har ett enormt flöde av nya artiklar. Varje leverantör som vill komma in med en ny produkt i deras sortiment, lägger in den nya artikeln i ett så kallat scorecard. Där får de berätta om sin produkt, vad som skiljer den från andra produkter, vilket pris de har för avsikt att sälja produkten till ICA, med mera. Vidare använder de sig av så kallade lanseringsfönster, där drycker har fyra stycken per år och det är vid de tillfällena de tar in samt lanserar nya produkter. Inför varje lanseringsfönster gör de en grovgallring av alla produkter som kommit in till dem för att sedan bedöma huruvida produkterna är intressanta eller inte. Han berättar att de värderar respektive produkt och respektive varumärke men också respektive leverantör, utifrån vad den produkten tillför på marknaden som inte redan finns idag.

När leverantörer vill få in sina produkter i Coops sortiment ska dessa marknadsföras mot Coop då urvalet av sortiment sker på ett traditionellt sätt, enligt U. Johansson. I urval av sortiment ser han på vad nya produkter har för funktion samt om det är någon stark tillväxt i segmentet som produkten befinner sig i. Vidare anser han att en produkt kan hjälpa Coop om den är strategiskt stark och han ser mycket positivt på sådana produkter. U. Johansson försöker att undvika *me too*⁸ produkter eftersom de inte, som han uttrycker det; är hjälpsamma mot konsumenterna. Således strävar de efter att ha ickedubblade, differentierade produkter som efterfrågas av konsumenterna.

Hur K. Kjellström på Axfood går till väga vid urval av sortiment beror på hur starkt varumärket i fråga är. Om det är ett premium, medium eller ett lågprisvarumärke. Varumärket i sig har stor betydelse i urval av sortiment om det är ett premiumvarumärke, det vill säga ett stort och starkt varumärke, som Coca-

⁸ *Me too* produkter är kopior av redan befintliga produkter (Johansson, 2007-05-25)

Cola och Ramlösa. Dessa varumärken måste de ha i sitt sortiment, då det är de varumärkena som kunden vill ha. Gäller det däremot ett medium eller ett lågprisvarumärke tittar hon mer på faktorer som marknadsandelar, produkttegenskaper, marknadsföringsinsats, om produkten tillför något i kategorin, prisnivå samt marginal.

4.5.3 Leverantörers sammansättning av varumärken

M. Hvalgren anser att det fortfarande finns en hel del att göra i leverantörers varumärkesportföljer, då de har en ganska bred portfölj av varumärken. Dock menar han att det inte alltid är en nackdel med ett brett sortiment. M. Hvalgren berättar att sortimentet delas upp i tre olika delar. Flest antal varumärken ligger inom *mediumsortimentet*, vilket tilltalar de flesta konsumenter och representeras av medelkvalitet, och medelprissatta varumärken, exempelvis Pripps och Falcon. *Premiumvarumärken* omfattar de riktigt stora varumärkena, exempelvis Coca Cola och Carlsberg medan *lågprisvarumärken* representeras av exempelvis Euroshopper.

M. Hvalgren tycker att leverantörer generellt sett jobbar med för många varumärken inom mediumsegmentet och för få inom premium. I lågprissegmentet skall det finnas få varumärken och han betonar att de inte heller vill ha fler. M. Hvalgren menar att leverantörerna kan göra en hel del genom att effektivisera antalet varumärken, då ett varumärke hos leverantören kostar mycket att driva. Han menar att det framförallt är i mediumsegmentet som de då ska effektivisera genom att satsa på annorlunda produkttegenskaper samt nischprodukterna mer.. Därmed är det inte sagt att antal varumärken totalt sätt ska minskas, utan i så fall ska premiumvarumärken läggas till och leverantörerna ska därmed jobba mer med nischprodukter samt med att bredda sig. M. Hvalgren uttrycker:

”variation istället för duplikation”

U. Johansson på Coop anser att de leverantörers varumärkesportföljer som han arbetar med är välbalanserade. Således anser han att det inte finns något behov av

förändringar. Det finns dock utrymme för lokala och mindre leverantörer, då han anser att de stora leverantörernas sortiment inte är så brett som det har möjlighet att vara. Han anser att detta utrymme är viktigt, då Coop har butiker över hela Sverige.

K. Kjellström, på Axfood, tycker inte att leverantörerna har för brett sortiment, men hon påpekar att hon tycker att många av produkterna är för standardiserade och för snarlika, då många kan ersättas av varandra. Hon ser istället att leverantörerna borde satsa mer på nisch samt premiumvarumärken eller variera förpackningarna och exempelvis erbjuda multi-pack lågpris. Sammanfattningsvis säger hon att hon skulle föredragit om produkttegenskaperna skilde sig åt lite mer.

4.5.4 Corporate Dominant

I grund och botten menar M. Hvalgren, på ICA, att det är lättare att ta in ett starkt varumärkesnamn i sortimentet än ett mindre starkt, exempelvis Coca-Cola och Carlsberg. Vidare menar han att då ett mindre varumärke har tagit fram en väldigt innovativ produkt, som verkligen tillför ett mervärde för konsumenten, har varumärket i sig inte så stor betydelse.

K. Kjellström, på Axfood, säger att det är lättare för ett varumärke som domineras av ett företagsnamn att komma in i deras sortiment. Detta eftersom dessa varumärken ofta är de som är starka och stora, exempelvis Coca-Cola och Ramlösa. Vidare säger hon att mer differentierade produkter med olika produkttegenskaper, exempelvis ekologiska produkter, bör ha individuella varumärken.

4.5.5 Mixed Brands

M. Hvalgren, på ICA, ser sammanslagningen av Ramlösa Vichy Nouveau som mycket positiv. Han påpekar att ICA påverkade Carlsberg i beslutet genom att uppmana dem att det inte fanns någon anledning att erbjuda marknaden två såpass snarlika produkter. Vidare sa han att Carlsberg redan hade tänkt på detta och de

kom då överrens om att driva Ramlösa, eftersom detta uppfattas som ett starkare varumärke än Vichy Nouveau. Vidare skulle de använda Ramlösa på marknaden för att slåss med Loka. Han tror att Ramlösa kommer att ta bort Vichy Nouveau helt från marknaden så småningom.

U. Johansson på Coop ser inte positivt på sammanslagningar av varumärken. Han anser att Ramlösas och Vichy Nouveaus sammanslagning endast genomfördes så att Ramlösa kunde ta Vichy Nouveaus hyllplats. Vidare anser han att sammanslagningen inte har varit bra för konsumenterna. Ramlösa måste nu, efter sammanslagningen, bevisa sig genom att leverera ett brett sortiment med många olika smaker. U. Johansson anser vidare att en Endorsed Brand strategi är positiv när ett nytt varumärke, vid en lansering, har ett känt varumärke bakom sig som fungerar som en garanti till det nya varumärket.

Även K. Kjellström ser detta som något positivt. Detta då det är lättare att ta in ett nytt varumärke som stärks av exempelvis företagsvarumärket, vilket är känt för konsumenten, än att ta in ett helt nytt varumärke i sortimentet.

4.5.6 Brand Dominant

M. Hvalgren, på ICA, säger att leverantörer bör arbeta mer med sina produkter som är positionerade på denna nivå genom att nischas och differentiera dem. Detta då han anser att många av dessa produkter, inom dryckesmarknaden, är för vanliga och inte utmärker sig, utan liknar väldigt mycket de varumärken som är positionerade på Brand Dominant nivå.

U. Johansson på Coop anser att nischade produkter ska positioneras under egna varumärken. Det är av stor vikt att Brand Dominant varumärken medför konsumenten något nytt, att den marknadsförs väl, har en bra prisbild och att den sticker ut genom att vara differentierad.

Även K. Kjellström, på Axfood, anser att det är viktigt att leverantörer utvecklar produkter som är mer nischade samt differentierade. Detta då det är av stor vikt att

kunna bredda sortimentet och kunna erbjuda konsumenten mer variation. Vidare säger hon även att det är viktigt att dessa produkter får egna individuella varumärken, så att det blir lätt för konsumenten att kunna skilja dem från andra produkter. K. Kjellström säger också att det kan vara svårare för dessa produkter att komma in i hyllan, om de inte är tillräckligt innovativa, än vad det är för produkter positionerade på Brand Dominant nivå. Här är faktorer som marginaler, prisnivåer, marknadsandelar, produkttegenskaper, marknadsföringsansatser av större betydelse, tillskillnad från varumärket i sig.

4.5.6 Line Extensions

M. Hvalgren, på ICA, anser att ett känt varumärke som Ramlösa drar fördelar av att använda sig av Line Extensions. Eftersom varumärket redan har byggt upp en kundlojalitet, stärker det valet att ta in den nya smaken under Ramlösas namn, jämfört med om det hade marknadsförts som ett helt nytt varumärke.

U. Johansson på Coop anser att Line Extensions efterfrågas av konsumenten, speciellt när ett starkt varumärke använder sig av denna strategi. Han anser att det redan finns en stor efterfråga på ett starkt varumärke, detta kan då locka konsumenterna att köpa de produkter som finns i varumärkets Line Extension.

K. Kjellström, på Axfood, föredrar att ett varumärke lanserar sina produkter under ett gemensamt varumärke, om produkterna är väldigt lika varandra. Hon tar upp Ramlösa som exempel och påpekar att hon tycker deras strategi på vattensortimentet är mycket lyckad då Ramlösa är ett känt och fungerande varumärke.

5. Analys

I detta kapitel har vi analyserat de insamlade data som sammanställts i föregående kapitel. Respondenternas svar på butiks- samt centralnivå analyseras tillsammans med utgångspunkt i vår teoretiska referensram.

5.1 Varumärkets betydelse samt urval av sortiment i varumärkesportföljer

Från respondenterna på central nivå kan vi utläsa att varumärken har en stor betydelse. Även om utvecklingen av egenmärkta varor är stark, finns en efterfrågan av leverantörsmärkta varor hos konsumenten och sålunda är dessa varumärken väsentliga för detaljisterna. Därmed bygger de dryckesansvariga upp butikernas sortiment mycket utifrån konsumentpreferenser. Att M. Hvalgren pratar om ICAs egna varumärken som mest betydelsefulla för dem, skulle kunna bero på att detta är hans ansvarsområde på ICA. Detta då han även ansvarar för produktutvecklingen av egenmärkta varor och är därmed väldigt insatt i det. Således tolkar vi att han ser att varumärken har stor vikt men att hans energi först och främst läggs på egenmärkta varor. Då K. Kjellströms ansvarsområde på Axfood ligger inom sortimentet av både egenmärkta varor samt leverantörsmärkta varor, men inte inom produktutveckling av egenmärkta varor, kan detta ligga till grund för att hon svarar utifrån konsumentpreferenser. U. Johansson på Coop uttryckte att varumärken är försäljnings- och utvecklingsdrivande och vi ser således att varumärken är av betydelse för Coop Sverige. Vidare kan vi utläsa att varumärken även har stor betydelse för samtliga butiksrespondenter. Vi fann dock att betydelsen varierade, beroende på var butiken är belägen, hur stor den är samt vilken målgrupp den har. Vi anser att varumärken har mindre betydelse i lågprisbutiker som Willy:s samt Coop Extra vilket även reflekteras i deras sortiment.

På butiksnivå har de dryckesansvariga olika befogenheter, vilket kan bero på strukturen i respektive organisation som de arbetar inom. Eftersom exempelvis ICAbutikerna drivs av egna ägare kan detta påvisa ett större engagemang för val av varumärken i sortimentet. Sortimentet i de butiker som inte drivs av franchisetagare styrs till stor grad av de planogram, som erhålls från central nivå, vilket kan tyda på ett lägre engagemang i val av varumärken.

När det kommer till urval av sortiment på central nivå, ser de mycket till om det är ett premium-, medium- eller ett lågprisvarumärke som ska in i sortimentet. Premiumvarumärken har stor betydelse i urval av sortiment på central nivå, då dessa varumärken måste finnas i sortimentet eftersom dessa är de stora varumärkena som konsumenten vill ha. Vi kan även utläsa denna betydelse utifrån respondenterna på butiksnivån, där dessa starka premiumvarumärken är ett måste i hyllsortimentet, på grund av konsumenternas efterfrågan. När medium- samt lågprisvarumärken tas in via central nivå, ses det mer till faktorer som marknadsandelar, produktgenskaper, marknadsföringsinsatser, prisnivåer samt marginaler som styr. I valet av mediumvarumärken kan vi utvärdera att dryckesansvariga på butiksnivå, ser till samma faktorer som de på centralnivå, i beslutet om de ska tas in i sortimentet. Vi anser således att det är konsumenten som först och främst styr vad detaljisten tar in i sitt sortiment.

På central nivå är det även viktigt att en ny produkt, oavsett varumärke, tillför konsumenten något nytt, samt att produkten verkligen skiljer sig från andra produkter, vilket stämmer väl överens med vad som sker på butiksnivå. Detta då dryckesansvariga vill ha ett brett sortiment i hyllan samt kunna erbjuda sina kunder något mer än bara basutbudet. Dock ser vi detta som en överdrift. Vi anser att ett starkt varumärke, även i detta fall, har lättare att komma in i sortimentet utan att produkten i fråga behöver vara speciellt innovativ. Ett exempel är Coca-Cola Zero som är snarlik Coca-Cola light, men som utan problem har kommit in i samtliga butikshyllor. Vi anser att detta beror på att produkten marknadsförs väldigt intensivt samt att den är riktad till ett annat segment än Coca-Cola light, vilket gör att detaljisterna tar in den ändå. Stora marknadsföringsåtgärder samt ett

starkt varumärke skapar en efterfrågan, vilket leder oss tillbaka till att konsumentens efterfråga först och främst styr urvalet av sortiment.

Vilken typ av produkter butiken tar in kan även bero på vilka konsumenter butiken har. Från J. Månsson på Coop Nära, samt A. Olsson på Malmborgs, kan vi exempelvis förstå att det i Lund, finns en större efterfråga på mer differentierade produkter inom ölsortimentet. Att ta in sådana produkter i Malmö skulle inte fungera, eftersom efterfrågan inte finns där, enligt J. Månsson på Coop Nära. Därmed kan även målkonsumenten ha en betydelse på val av sortiment.

Att det finns en stark varumärkesägare bakom ett varumärke, det vill säga en finansiell styrka, visade sig vara en säkerhet för detaljisterna. Denna finansiella styrka kan både innefatta marknadsföringsåtgärder samt att de har medel till att, exempelvis kalla tillbaka felaktiga produkter. Då en varumärkesägare gör mycket reklam för sin produkt ökar efterfrågan på den och vi ser att detaljisterna således måste ta in dessa produkter. Därmed är det ofta lättare, och vid vissa tillfällen nödvändigt, för de dryckesansvariga att ta in produkter från dessa varumärkesägare. En mindre varumärkesägare med sämre finansiell styrka har inte samma möjlighet till att driva stora marknadsföringskampanjer, vilket kan göra svårare för denna att komma in i hyllan. Vidare har vi förstått från de dryckesansvariga att en stark leverantör kontinuerligt ser över sin varumärkesportfölj och enbart satsar på sina lönsamma produkter. Med detta menar vi att de tar bort de produkter ur sin varumärkesportfölj som inte är lönsamma. Ovanstående faktorer gör det därmed lättare för de dryckesansvariga att ta in produkter från dessa varumärkesägare, till skillnad från en mindre varumärkesägare med sämre finansiell styrka.

Vidare visade det sig även att butiksrespondenterna föredrog att arbeta med ett fåtal stora leverantörer, om dessa erbjuder dem ett brett sortiment. Vi anser att detta talar för att stora leverantörer bör bredda sin varumärkesportfölj. Detta då de kan utveckla likartade produkter som detaljisten köper från mindre leverantörer och på så sätt ta deras marknadsandelar och deras plats på hyllan. Dessa nya produkter bör, enligt ovanstående analys, positioneras under ett redan känt varumärke.

Varken M. Hvalgren eller K. Kjellström på central nivå tyckte att det var negativt om leverantörerna hade ett brett sortiment. Dock ansåg de att leverantörerna borde arbeta mer med sina varumärken. Precis som ovan nämnts, är det viktigt att nya produkter tillför konsumenten något nytt och annorlunda, samtidigt som de stora varumärkena och deras produkter är viktiga. Sammanfattningsvis ser vi därför att leverantörer bör satsa på sina premiumvarumärken samt nischa och differentiera sina mediumvarumärken, så att de sticker ut och skiljer sig från de övriga. Detta stärks av K. Kjellström, U. Johansson och av M. Hvalgren på central nivå.

5.2 Corporate Dominant

Vi kan utröna från respondenterna på central nivå att det kan vara lättare för ett varumärke som domineras av ett stort och starkt varumärke, premiumvarumärke, att komma in i hyllan, vilket även de på butiks nivå ansåg. Vi tolkar detta som att produkter positionerade på företagsnivå är lättare att ta in i hyllan än de varumärken som är positionerade på Brand Dominant nivå. Detta då dessa varumärken oftast är de stora samt mest kända och således finns det en stark efterfrågan på dem från konsumenten. Efterfrågan är följaktligen det som gör det lättare för varumärkena att komma in i hyllan.

Ovanstående talar för en användning av antingen Corporate Brand strategin eller House Brand strategin, när en ny produkt ska utvecklas. Dessa strategier bör företrädesvis brukas då produkten är snarlik sin Corporate eller House Brand produkt. Ett exempel på detta är Coca-Cola, ett Corporate Brand, som positionerar alla de produkter som innehåller drycken Coca-Cola under företagsnamnet, såsom exempelvis Coca-Cola light. Enligt samtliga butiksrespondenter bör en mer nischad samt differentierad produkt ha ett eget varumärke. Detta då de påpekade att leverantörer skulle begränsa sig genom att positionera samtliga produkter, oavsett egenskaper, under samma varumärke. Vi ser att detta har att göra med en av de nackdelar som denna struktur medför (Melin, 1999). Nämligen att produkter som är positionerade på denna nivå kan vara svåra att individualisera samt

differentiera, då produkterna är positionerade under samma varumärke. När en differentierad produkt ska introduceras bör den således bli positionerad under ett individuellt varumärke. Däremot skulle ett helt vattensortiment kunna positioneras under samma varumärke, då denna produkt inte är så differentierbar. Dock ser vi att det inte skulle fungera på öl- eller läskmarknaden eftersom dessa produkter är mer differentierade. Vidare bekräftas detta av K. Kjellström och U. Johansson på central nivå. Hon ansåg att liknande produkter bör positioneras under samma varumärke men att det är mycket viktigt att differentierade samt nischade produkter positioneras under individuella varumärken.

T. Olsson, på Ica Söderlivs, sa att en anledning till varför han föredrar att arbeta med stora varumärken är att han anser att för många individuella varumärken i hyllan, kan förvirra konsumenten. Vi ser att en av anledningarna till denna förvirring kan bero på att många produkter inom dryckesmarknaden, speciellt vatten, är snarlika. Konsumenten känner egentligen ingen eller en liten smakskillnad på produkterna. Detta stämmer väl överens med teorin då Kapferer (2004) säger, att för många varumärken på väldigt snarlika produkter enbart leder till en förvirring hos konsumenten. Detta kan leverantörer motverka genom att bruka de ovannämnda strategierna.

För att sammanfatta ovanstående diskussion anser vi att varumärkesägare som utvecklar nya produkter lättare kan få in dem i hyllan om de positioneras på Corporate Dominant nivå, om det är en likartad produkt. Är det däremot en mer nischad samt differentierad produkt bör denna positioneras under ett individuellt varumärke, vilket vidare kommer att förklaras under Brand Dominant rubriken. Vidare stämmer detta även in med tidigare tolkning om att leverantörer, bland annat, bör satsa på sina premiumvarumärken.

5.3 Mixed Brands

M. Hvalgren och K. Kjellström, på central nivå, anser båda att en Mixed Brand struktur är positiv och kan vara mycket effektiv, vilket även var butiksrespondenternas uppfattning. Däremot kunde vi inte urskilja någon generell åsikt om hur dryckesansvariga ser på en Dual Brand strategi, varken på butiks nivå eller på central nivå. En form av Dual Brand strategi som samtliga respondenter tog upp var sammanslagningen av Ramlösa Vichy Nouveau. M. Hvalgren, på central nivå, såg denna sammanslagning som något positivt, då ICA även hade en del i detta beslut. Vi anser att detta skulle kunna bero på att ICA tyckte att dessa två produkter var för snarlika. Precis som vi nämnt under föregående rubrik, ser vi en tendens till att detaljisterna inte tycker om att produkter som är väldigt snarlika varandra, i en varumärkesportfölj, positioneras under skilda varumärken. Vi tror därför att Carlsberg, som äger de båda varumärkena, bestämde sig för att satsa på Ramlösa, sitt House Brand, som var och är det starkaste varumärket i sammanslagningen. På butiks nivå har samtliga respondenter, med undantag av Willy:s, gett Vichy Nouveaus gamla hyllplats till Ramlösa. Willy:s tog, som tidigare nämnts, beslutet att inte ta in Vichy Nouveau Ramlösa, vi anser att detta beror på att Willy:s är en lågprisbutik och därför prioriterar att ge större plats åt lågprisvarumärken. Det vi kan se utifrån ovanstående diskussion är att Ramlösa, i samtliga fall utom ett, har erhållit en starkare position i hyllan då varumärket har fått ännu mer hyllplats.

Vi ser denna sammanslagning som en Dual Brand strategi, eftersom det är två varumärken som har slagits ihop och som båda ska dra nytta av varandra. De konsumenter som enbart drack Ramlösa tidigare kommer kanske nu även att dricka Ramlösa Vichy Nouveau och vice versa. Vi anser dock att huvudsyftet för Ramlösa är att bli marknadsledare, då de nu innehar både sina egna- samt Vichy Nouveaus marknadsandelar, vilket även U. Johansson på Coop såg som den främsta anledningen till sammanslagningen. Vidare anser vi, precis som en del dryckesansvariga, att denna sammanslagning främst gynnar Ramlösa. Vi tror att varumärket, Vichy Nouveau, helt kommer att försvinna från marknaden, så fort Ramlösa tagit över varumärkets kunder. Detta styrks även av M. Hvalgren på ICA

samt S. Brandström på Hemköp. Utifrån Ramlösa Vichy Nouveaus exempel kan vi tolka det som att sammanslagningar av varumärken har stor betydelse då det drivande varumärket, i detta fall Ramlösa, kan bli starkare och få mer hyllplats. Vilket i längden kan medföra mer exponering, högre försäljningssiffror vilket innebär en högre vinst för leverantören. Vi anser dock att detta inte alltid är fallet. Om varumärket Vichy Nouveau skulle ha varit svagare, än vad det var, finns det alltid en risk att fler butiker, än Willy:s, beslutar sig för att avstå från att ta in det nya varumärket.

Samtliga respondenter är överens om att det kan vara lättare att ta in ett nytt varumärke i sortimentet om detta stärks av exempelvis leverantörens Corporate Brand. J. Månsson, på Coop Nära, tog upp Coca-Cola Zero som exempel. Han ansåg att det var lättare att ta in denna produkt i hyllan, då Coca-Cola också står på förpackningen. Vi anser att detta beror på att konsumenten redan känner till Coca-Cola, vilket ökar chansen till att han/hon köper det nya varumärket. Skulle denna produkt ha lanserats som enbart Zero, anser vi att den varken skulle ha hamnat i hyllan eller hos konsumenten lika snabbt. Vidare ser vi detta som en Endorsed Brand strategi och inte som en Line Extension då Zero faktiskt är ett namn, vilket gör det till ett eget varumärke. Coca-Cola light däremot ser vi som en Line Extension då light är en beskrivning av produkten vilken skiljer den åt från vanlig Coca-Cola. Vidare är även light en beskrivning som används av många andra varumärkesägare. Ovanstående tyder på att Endorsed Brand strategin kan vara lyckad i kampen om hyllplats, sedd från butiks- samt central nivå. Endorsed Brand strategin är till för att stärka och försäkra det nya varumärket om kvalitet och image, vilket K. Kjellström på Axfood AB anser är något som även sker i praktiken. Genom att det starka varumärket lyfter fram det nya varumärket, tar ICA och Axfood gärna in dem i sitt sortiment. Således får det nya varumärket plats i hyllan med hjälp av Endorsed Brand strategin.

5.4 Brand Dominant

Samtliga respondenter ansåg att differentierade samt nischade produkter ska vara positionerade under individuella varumärken. Vi tolkar detta som att dessa produkter bör positioneras på Brand Dominant nivån. Detta då denna struktur tillåter att produkter marknadsförs samt positioneras under individuella varumärken (Laforet och Saunders, 1994). Vidare ser vi även att denna struktur är betydelsefull då respondenterna tycker att det är viktigt att företag nischer och differentierar sina produkter mer, då de vill tillföra sitt sortiment något nytt. Enligt oss, kan även Brand Dominant varumärken utvecklas till House Brands, då företaget satsar stort på varumärket. Vi ser att varumärkena Fanta och Sprite introducerades som Brand Dominant då de inte innehåller drycken Coca-Cola. Under åren har det satsats stort på dessa varumärken vilket, vi ser, har utvecklat dem till House Brands. Vi anser att produkter bör positioneras under olika varumärken då de har produkttegenskaper som skiljer dem åt.

Dock var samtliga respondenter överens om att produkter positionerade på Brand Dominant nivå, inom dryckesmarknaden, kan ha svårare att komma in i sortimentet. Vi anser att detta kan bero på att varumärken positionerade på denna nivå, vilka oftast klassas som mediumvarumärken, inte måste finnas i hyllan. Detta då efterfrågan på dem inte är lika stor som på premiumvarumärken. En annan orsak kan också vara att detaljisterna vill att dessa produkter ska vara innovativa och verkligen tillföra sortimentet något nytt, vilket kan vara svårt. Vidare innebär det att andra faktorer såsom marginaler, produkttegenskaper, lönsamhet samt marknadsföringsåtgärder utvärderas när en ny produkt ska in i hyllan. Enligt teorin, Melin (1999), har produkter på den här nivån höga kostnader och kan således ge låga marginaler, vilket än en gång gör det svårare att komma in i hyllan. Utifrån detta anser vi att företag med produkter på Brand Dominant nivå kontinuerligt bör se över sin varumärkesportfölj och enbart satsa på de varumärken som är mest lönsamma. Vidare anser vi att leverantörer bör satsa på innovation samt på produktutveckling där produkterna särskiljs genom olika egenskaper och på så sätt differentierar sig från övrigt sortiment. En annan åtgärd för varumärken på denna nivå är att använda sig av en sammanslagning. Detta då

denna kan bidra till att produktionen effektiviseras genom att flyttas till ett ställe, vilket skulle kunna leda till ett lägre inköpspris för detaljisten. Detta ger i sin tur honom en bättre marginal.

Vidare ser vi att det inte gör någon skillnad om företaget använder sig av en Mono Brand strategi eller en Furtive Brand strategi (Laforet och Saunders, 1994). Detta då båda strategierna gör det möjligt för företag att rikta sina produkter mot olika målgrupper, differentiera dem samt att de ger konsumenter känslan av att ha många produkter att välja mellan. Vidare anser vi att detta även beror på att det för tillfället inte finns någon leverantör på dryckesmarknaden som också tillverkar, exempelvis hundmat. Skulle däremot ett företag som Mars Inc. börja producera drycker skulle det antagligen bli viktigt att deras produkter positionerades under Furtive Brand strategin.

5.5 Line Extensions

Att varumärkesägare inom dryckesmarknaden använder sig av Line Extensions, vid produktutveckling är något som samtliga dryckesansvariga ser positivt på, både på central- samt butiksnivå. På central nivå kom Ramlösa upp som exempel och sammanfattningsvis tyckte M. Hvalgren, K. Kjellström och U. Johansson att Ramlösas strategi, med att samla hela vattensortimentet med alla smaker under Ramlösa, var bra då detta är ett starkt och fungerande varumärke. Vi anser att en Line Extension enbart bör ske under ett välfungerande varumärke då det redan har en kundgrupp. Detta då en stor efterfrågan på produkten kan visa att det även finns utrymme för fler snarlika produkter. En viktig aspekt som våra respondenter, på central nivå, påpekade är att denna strategi enbart är lämplig då en utveckling av en likartad produkt sker, där det exempelvis bara är smaken som skiljer dem åt. Detta stämmer väl överens med vad, Kapferer (2004), anser vara en av nackdelarna med denna strategi. Nämligen att produkter som utvecklas under Line Extensions kan vara svåra att differentiera. Att ha differentierade produkter utvecklade som Line Extensions skulle istället påverka produkten negativt. Vidare stärker även detta vår tolkning om hur de olika strategierna bör användas på olika

produkter. Därmed ser vi att en produkt som är väldigt snarlik en annan, bör utvecklas som en Line Extension under ett redan etablerat varumärke. Vidare ser vi att detta kan ske på samtliga nivåer, av Laforet och Saunders (1994) hierarkimodell. Exempelvis kan en Line Extension på företagsnivå utvecklas, antingen under ett Corporate Brand, så som Coca-Cola Lime, eller under ett House Brand, så som Ramlösa Kaktus. Vi ser även att en Line Extension kan utvecklas på Mixed Brand nivå, men dessvärre har vi inte funnit några tydliga exempel på dryckesmarknaden. Dock ser vi inga hinder för att denna strategi skulle kunna utvecklas där. Vidare ser vi även att Line Extension strategin kan ske på produktnivå, det vill säga under ett Mono- eller Furtive Brand. Ett exempel på detta är Carlsbergs apelsinläsk Jaffa som utvecklat Jaffa light som en Line Extension till Jaffa.

T. Olsson, på ICA Söderlivs, ser positivt på denna strategi, då det är lättare för honom att ta in en ny produkt i en redan utvecklad produktlinje, än ett helt nytt varumärke. Vi tror att detta delvis kan bero på att inköpet av en ny produkt, som är den del av en Line Extension, inte kräver lika mycket tid för detaljisten. Utvecklas det en ny smak, exempelvis under Ramlösa, så kan de ta in den direkt utan några ingående möten med leverantören. Vidare anser vi att respondenternas positiva syn på Line Extensions, stämmer väl överens med att de föredrar att arbeta med ett fåtal stora varumärken, istället för ett flertal individuella. A. Olsson, på ICA Malmborgs, påpekade att dryckesmarknaden, speciellt vatten, är relativt ensamma av att använda sig av Line Extensions i den grad de gör. Detta tror vi, som tidigare nämnts, beror på att vatten inte går att differentiera på samma sätt som andra produkter. Dessutom anser vi att det kan bero på att produkter på dryckesmarknaden är låginvolveringsprodukter. Enligt, Kapferer (2004), använder sig varumärkesägare av Line Extensions på dessa produkter då det, för dem, är viktigt att ta upp så mycket hyllplats som möjligt och på så sätt tillkalla konsumentens uppmärksamhet. Enligt Kapferer (2004), har en användning av denna strategi många fördelar, bland annat är den både mer tids- samt kostnadseffektiv, vilket gör att den är uppskattad. Vidare anser vi att då det inte är nödvändigt att utveckla produkter under individuella varumärken, det vill säga då

produkten inte är nischad, är det fördelaktigt för varumärkesägaren i fråga att använda sig av Line Extensions.

Sammanfattningsvis anser vi att Line Extensions är en mycket effektiv strategi för varumärkesägare att använda, vid utvecklandet av en ny produkt, om denna är snarlik en annan. Beroende på vilken produkt den är snarlik och var denna är positionerad, kan en Line Extension fungera på samtliga nivåer av Laforet och Saunders (1994) hierarkimodell. Dock ser vi att det kan vara lättare att få in produkten i hyllan, om den positioneras under ett känt varumärke, vilket kan tala för Corporate Brand strategin eller House Brand strategin tillsammans med en line extension.

6. Slutsats

I detta kapitel redovisar vi för de slutsatser och reflektioner som har dragits i föregående kapitelns diskussion, genom att besvara uppsatsens problemformulering samt syfte. Vidare sker en diskussion kring uppsatsens praktiska bidrag. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning kring ämnet.

6.1 Teoretiskt bidrag

Vårt syfte med denna magisteruppsats var att öka kunskapen kring de varumärkesstrategier som brukas i varumärkesportföljen. Vidare ville vi fylla kunskapsluckan kring huruvida varumärkesstrategier är ett fungerande verktyg i den rationaliserings- samt effektiviseringsprocess som råder inom dagligvaruhandeln. De strategier som vi har behandlat i denna uppsats fokuserar främst på hur de olika produkterna och varumärkena är positionerade i varumärkesportföljen. Genom att belysa dessa, har vi även velat ge en rekommendation till hur leverantörer bör gå till väga varumärkesstrategiskt, vid utvecklandet av nya produkter för att få in dem i hyllan.

I vår undersökning har det visats sig, att varumärken har en stor betydelse för detaljister då det finns en stark efterfrågan av dessa från konsumenterna. Detta innebär även att då konkurrensen är hård från detaljisternas egenmärkta varor, är fortfarande de stora leverantörsmärkena oerhört viktiga för detaljisten. Vidare visar vår undersökning att leverantörsvarumärken spelar en roll i urval av sortiment, men hur stor roll de spelar är beroende på vilken typ av varumärke det är, det vill säga om det är ett premium-, medium- eller lågprisvarumärke. Premiumvarumärken, såsom Coca-Cola och Ramlösa, måste finnas i sortimentet då dessa efterfrågas av konsumenten. Dock har varumärket i sig inte lika stor betydelse i urval av sortiment när det gäller ett mediumvarumärke där faktorer som marginal, lönsamhet och produkttegenskaper spelar en större roll. Vidare

säger detaljisterna att samtliga nya produkter, oavsett varumärkestyp, måste vara innovativa och tillföra sortimentet något nytt. Dock finner vi detta något överdrivet eftersom vår analys har visat att nya produkter som produceras under ett premiumvarumärke inte alls behöver vara speciellt innovativa för att få en plats i hyllan, ett exempel är Coca-Cola Zero. Vi ser även att det kan ha en betydelse i urval av sortiment att varumärket har en stark leverantör bakom sig, då denna ger en finansiell trygghet samt driver marknadsföringskampanjer. Detaljisterna föredrar även att handla med ett fåtal stora leverantörer istället för många små. Vi menar att detta ger ett incitament till leverantörerna för att fortsätta med sin produktutveckling och att bredda sin varumärkesportfölj, trots att hyllplatsen blir mindre på grund av den ökade konkurrensen av egenmärkta varor.

Vid utvecklandet av nya produkter ger vår undersökning stöd för att det är lättare för varumärken att komma in i hyllan om de är positionerade på företagsnivå, det vill säga, antingen under ett Corporate Brand eller under ett House Brand. Detta innebär att leverantörer kan dra fördel av att, i den mån det går, positionera sina nya produkter under ett Corporate- eller ett House Brand. Dock är detta enbart att föredra då det är en snarlik produkt eller då varumärkesägarens Corporate- eller House Brand fungerar som ett Endorsed Brand till ett nytt varumärke. Är det däremot produkter med olika egenskaper bör dessa positioneras under individuella varumärken på Brand Dominant nivå. Vidare finner vi att en Mixed Brands struktur kan vara positiv då den används för att stärka ett annat varumärke. Dock kunde vi inte urskilja någon generell åsikt om Dual Brand strategin då vi inte ser att detta är en strategi som används i större utsträckning på dryckesmarknaden. Däremot fann vi att Endorsed Brand strategin är effektiv för att komma in på hyllan. Vidare ser vi att denna ter sig mest effektiv tillsammans med ett Corporate- eller House Brand då dessa varumärken oftast är de mest kända för konsumenten på dryckesmarknaden. Vår undersökning har vidare gett stöd för att Line Extensions är en av de mest framgångsrika strategierna på dryckesmarknaden. Dock är denna strategi enbart möjlig att använda vid produktutveckling av snarlika produkter och de ska då positioneras under samma varumärke. Detta då detaljisterna inte är positiva till att ta in snarlika produkter under enskilda varumärken i hyllan. Precis som ovannämnda strategi ser vi att

denna ter sig mest effektiv i kombination med ett Corporate Brand eller ett House Brand. Vidare har vi i undersökningen även funnit att det är viktigt att leverantörer satsar mer på nischade samt differentierade produkter, då detaljisterna vill tillföra sortimentet något nytt. Det är då väldigt viktigt att dessa produkter positioneras under individuella varumärken. Detta innebär att de ska positioneras på Brand Dominant nivån. Dock har vi funnit att det kan vara svårare för dessa produkter att komma in i hyllan då detaljisten kräver att dessa produkter inte enbart är differentierade utan även är innovativa.

I vår undersökning har det därmed kommit fram att varumärkesstrategier har en stor betydelse i den eskalerande konkurrensen om hyllplats. Detta har vi funnit då det är av stor vikt hur en varumärkesägare positionerar sina olika produkter och varumärken i sin portfölj. Som ovan nämnts, är det oftast lättare att få in en ny produkt i hyllan om denna positioneras under ett redan välkänt och etablerat varumärke. Därför ser vi att leverantörer inom dryckesmarknaden delvis bör satsa på de varumärkena som är positionerade som Corporate Brands eller House Brands. Vidare ser vi att en av de mest effektiva strategierna för att komma in i hyllan, är att utveckla nya varianter av de redan existerande produkterna genom Line Extensions. Då detaljisterna vill tillföra sitt sortiment något nytt krävs det även produktutveckling av nya mer innovativa produkter. Dessa bör då enligt teorin positioneras på Brand Dominant nivån under individuella varumärken. Dock kan det vara svårare för dessa att ta sig in i hyllan då de inte är kända av konsumenten, vilket gör att detaljisten kräver mer av dessa produkter, bland annat i form av att de bör vara innovativa samt i form av marknadsföringsinsatser från leverantörerna. Viktigt att betona är att vi ser det som nästintill omöjligt att komma in på dagligvaruhandelns hyllor om produkten inte har ett känt varumärke bakom sig. Det hjälper således inte enbart att produkten är innovativ eller särskiljande. Vi ser därför att det kan vara effektivt att ta sig in i hyllan genom att använda sig av en Endorsed Brand strategi tillsammans med ett Corporate- eller ett House Brand.

Våra resultat har härmed bidragit till att fylla den kunskapslucka som tidigare funnits om varumärkesstrategier i kampen om hyllplats. Vidare kan uppsatsen

användas som vägledning för leverantörer när nya produkter och varumärken ska utvecklas i varumärkeshierarkin och därmed ge en konkurrensfördel i den ständigt pågående kampen om hyllplats.

6.2 Praktiskt Bidrag

Resultatet har bidragit till en ökad förståelse samt kunskap kring varumärkesstrategiers betydelse i kampen om hyllplats. Problemet för leverantörsmärkta varor i Sverige är att butikernas andel egenmärkta varor blir allt större i de stora blocken, vilket gör konkurrensen hårdare. Dessutom träder alltför lågpriskedjor in på den svenska marknaden, som även dem, har egenmärkta varor. Detta betyder att konkurrensen för leverantörsmärkta varor är hård inom dagligvaruhandeln i Sverige. Vår undersökning har gjorts inom dryckesmarknaden på de tre största livsmedelskedjorna i Sverige och vi anser att den är överförbar till samtliga dryckesavdelningar i Sveriges livsmedelsbutiker. Slutsatsen är således viktig för leverantörer att beakta även då de vill komma in i butikshyllor tillhörande andra livsmedelsbutiker och inte enbart i de butiker som tillhör de tre stora blocken. Dock ser vi att det kan finnas en skillnad i hur dessa strategier är överförbara till kiosker, mackor eller butiker som exempelvis 7-eleven, då vi har förstått att dessa enbart tar in leverantörsmärkta varor. Vidare ser vi även att vår slutsats kan vara viktig för dryckesleverantörer utanför Sverige, om de verkar på en marknad som står inför samma konkurrensfaktorer som den svenska, ifråga om egen märkta varor. Vi ser även att vår slutsats kan vara viktig för dryckesleverantörer generellt sett då det alltid finns en hård konkurrens mellan olika varumärken.

Vidare anser vi att vår slutsats, till viss del, bör vara överförbar till andra livsmedelskategorier, då de egenmärkta varorna finns inom nästan alla kategorier. Vi anser att våra grundläggande konstateranden om varumärkets och varumärkesstrategiers betydelse är överförbart på andra marknader. Dock ser vi att användningen av strategier på snarlika och differentierade produkter skiljer sig åt. Exempelvis har Abba samtliga fiskprodukter under sitt varumärke Abba. Vi

anser att anledningen, ur ett företagsperspektiv, är att det skulle kräva stora resurser från Abba både då det gäller marknadsföring och planering vid användningen av individuella varumärken. Därför är det fördelaktigt för Abba att ha sitt stora varumärke på samtliga produkter, vilket gör att de drar nytta av varandras reklam samt att varumärket syns mer. Möjligt är också att ett stort och starkt varumärke har större betydelse inom andra produktkategorier. Detta innebär att vårt resultat inte är direkt överförbart till övriga kategorigrupper inom livsmedelsbranschen. Således ser vi att vidare efterforskning krävs inom respektive kategori för att konstaterar hur våra valda varumärkesstrategier fungerar på dessa kategorigrupper.

6.3 Förslag till Vidare Forskning

Då vi funnit att det inte har utförts några studier på vårt valda ämne, kan vår undersökning kompletteras på olika sätt, genom att undersöka andra intressentgruppers aspekter på varumärkesstrategier i kampen om hyllplats.

Undersökningen skulle kunna utföras på andra geografiska marknader för att kunna utröna eventuella likheter eller skillnader på dessa. Med geografiska marknader menar vi livsmedelsbutiker i andra delar av Sverige, men även i andra länder som står inför liknade konkurrenssituation. Vidare skulle undersökningen kunna utökas genom att granska andra kategorier inom dagligvaruhandeln, då vi ser att användningen av varumärkesstrategier skiljer sig åt mellan dessa.

Denna uppsats har varit ur detaljisternas perspektiv och riktad till leverantörerna. Genom att studera hur leverantörerna varumärkesstrategiskt går tillväga för att möta konkurrensen med de egenmärkta varorna, skulle ett bredare spektrum kring ämnet kunna skönjas. En annan intressant aspekt skulle kunna vara att utföra en undersökning utifrån konsumenternas perspektiv, då vi i undersökningen fått fram att det i slutändan är konsumentens efterfrågan som styr val av sortiment.

Dessa undersökningsområden skulle bringa en större förståelse för vilka strategier som ter sig mest lämpade att använda i kampen om hyllplats.

7. Källförteckning

7.1 Böcker

Aaker, David A & Joachimstahler, Erich, (2000), *Brand leadership*, New York: Free press

Aaker, David A, (1996), *Building strong brands*, New York : Free Press

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, Ib, (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Apéria, Tony & Back, Rolf, (2004), *Brand relations management: bridging the gap between brand promise and brand delivery*, Liber: Copenhagen Business School Press

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, Alan & Bell, Emma, (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi, Malmö

Charmaz, K, (2000), *Grounded theory: objectivist and constructivist methods*, Handbook of Quantitative Research, 2ed., Sage, Thousand Oaks, California

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997), *Forskningsmetodik om kvantitativa och kvalitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar, (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Kapferer, Jean-Noël, (1998), *Strategic brand management*, Kogan Page Limited, UK

Kapferer, Jean-Noël, (2004), *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Sterling; VA., : Kogan Page, London, 3.ed.

Kruise, Emil, (1998), *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*, Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1982), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Melin, Frans, (1999), *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber ekonomi, Malmö

Olins, Wally, (1989), *Corporate identity: making business strategy visible through design*, Thames and Hudson, London

Rosengren, Karl Erik, & Arvidson, Peter, (2002), *Sociologisk Metod*, Liber, Malmö

Strauss, Anselm L & Corbin, Juliet, (1998), *Basics of quantitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, Thousand Oaks, California

Yin, Robert K, (1989), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Newbury Park, California

7.2 Artiklar

Barry, Kevin, (1990), "Small Firm's Niche Strategy Topples Planogram Biggies", *Marketing News*, Vol. 24, No. 1, pp.40-42

Bengtsson, Rasmus; Hildingsson, Jens & Persson, Martin, (2004), "Egenmärkta varor i dagligvaruhandeln - En studie rörande återförsäljarnas hyllplaceringsbeslut", Magisteruppsats vid Lunds Universitet

Capuder, Albert, (2007), "Ramlösa + Vichy Nouveau = Sant", *Helsingborgs Dagblad*, 2007-02-23

Douglas, Susan P; Craig, C Samuel & Nijssen, Edwin J, (2001), "Executive Insights: Integrating branding strategy across markets: Building brand architecture", *Journal of International marketing*, Vol. 9, No. 2

Gripenberg, Pia, (2005), "Egna märken tar över på hyllorna", *Dagens Nyheter*, 2007-07-03

Laforet, Sylvie & Saunders, John, (1994), "Managing brand portfolios: How the leaders do it", *Journal of Advertising Research*, Vol. 34, No.5, pp. 64

Laforet, Sylvie & Saunders, John, (2007), "How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004", *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 1-2, pp. 39

Mellqvist, Gabriel & Hellblom, Ola, "Så pressar ICA leverantörerna", *Dagens Industri*, 2007-02-20

Pierce, Andrew; Moukanas, Hannah & Wise, Rick, (2002), "Brands you can count on", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 22-26

Wahlberg, Maria, (2005), "Egenmärkta varor Billigast", *Svenska Dagbladet*, 2005-03-24

7.3 Muntliga källor

7.3.1 Intervju på central nivå

Kerstin Kellström, Dryckesansvarig, Axfood AB, 2007-05-15

Mats Hvalgren, Dryckesansvarig, ICA Sverige AB, 2007-05-15

Ulf Johansson, Dryckesansvarig, Coop Sverige, 2007-05-28

7.3.2 Intervjuer på butiksnivå

Andreas Olsson, Dryckesansvarig, ICA Malmborgs, Lund, 2007-05-11

Alexander Åhman, Dryckesansvarig, Coop Extra, Helsingborg, 2007-05-11

Christoffer Linder, Dryckesansvarig, Willys, Helsingborg, 2007-05-09

Jan Åkesson, Dryckesansvarig, ICA Maxi, Helsingborg, 2007-05-10

Jonas Månsson, Dryckesansvarig, Coop Nära, Lund, 2007-04-10

Lutfi Malaiki, Dryckesansvarig, Coop Konsum, Lund, 2007-05-18

Susanne Brandström, Dryckesansvarig, Hemköp, Helsingborg, 2007-05-21

Tommy Olsson, Dryckesansvarig, ICA Söderlivs, Lund, 2007-05-09

7.4 Elektroniska källor

Axfoods hemsida, (2007-05-14),
<http://www.axfood.se>

Avanzas hemsida, (2007-04-10),
<http://www.avanza.se/aza/press/news.jsp?n=448019>

Coops hemsida, (2007-05-14),
<http://www.coop.se>

e24 hemsida, (2007-04-14),
http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14895201.asp

Holmes, David E, (2003), "Dual Branding: Legal Structures and Choices Operational and Other Issues",
http://www.holmeslofstrom.com/z_pdf/articles/franchise_operations/The%20Dual%20Branding.pdf

ICAs hemsida, (2007-05-14),
<http://www.ica.se>

National Encyklopedin hemsida, (2007-05-21),
<http://www.ne.se>

7.5 Rapporter

Nordic Competition Authorities, *Nordic Food Markets – a taste for competition*, November 2005
http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/Nordic_Food_Markets.pdf

Konkurrensverkets rapportserie, *Konkurrensen i Sverige*, 2005:1
http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap_2005-1.pdf